



# **Universidad Nacional Mayor de San Marcos**

**Universidad del Perú. Decana de América**

**Facultad de Ingeniería de Sistemas e Informática**

**Escuela Académico Profesional de Ingeniería de Sistemas**

## **Diseño de un modelo de gestión para mejorar la capacidad competitiva en una empresa importadora de repuestos automotrices**

### **TESINA**

**Para optar el Título Profesional de Ingeniero de Sistemas**

### **AUTOR**

**Jesús Oscar UCHASARA QUISPE**

### **ASESOR**

**Cayo Víctor LEÓN FERNÁNDEZ**

**Lima, Perú**

**2010**



Reconocimiento - No Comercial - Compartir Igual - Sin restricciones adicionales

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>

Usted puede distribuir, remezclar, retocar, y crear a partir del documento original de modo no comercial, siempre y cuando se dé crédito al autor del documento y se licencien las nuevas creaciones bajo las mismas condiciones. No se permite aplicar términos legales o medidas tecnológicas que restrinjan legalmente a otros a hacer cualquier cosa que permita esta licencia.

## Referencia bibliográfica

---

Uchasara, J. (2010). *Diseño de un modelo de gestión para mejorar la capacidad competitiva en una empresa importadora de repuestos automotrices*. Tesina para optar el título de Ingeniero de Sistemas. Escuela Académico Profesional de Ingeniería de Sistemas, Facultad de Ingeniería de Sistemas e Informática, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima, Perú.

---

## **DEDICATORIA**

Dedico este trabajo a mi familia y compañeros de trabajo; las cuales me ayudaron con su apoyo incondicional a ampliar mis conocimientos y estar más cerca de mis metas profesionales. Esto fue posible primero que nadie con la ayuda de Dios, gracias por otorgarme la sabiduría y la salud para lograrlo. No quisiera dejar de mencionar a mi profesor, consejero y asesor Cayo Víctor León Fernández quien me inspiró a continuar en mis momentos frágiles. También especialmente a dos personajes en mi vida mis padres Felix y Sofía, y a todos los integrantes de la empresa Regautope S.A.C.

## **AGRADECIMIENTOS**

Primeramente doy infinitamente gracias a Dios, por haberme dado fuerza y valor para terminar este trabajo.

Agradezco también la confianza y el apoyo de mis padres y hermanos, porque han contribuido positivamente para llevar a cabo esta difícil jornada.

A todos los profesores de la FISI, porque cada uno, con sus valiosas aportaciones, en mi etapa de estudiante, me ayudaron a crecer como persona y como profesional.

Un agradecimiento muy especial, a la empresa Regautope sac, por haberme proporcionado valiosa información para realizar mi trabajo.

A mis compañeros del centro de trabajo en el que laboro, por su comprensión y cariño y por la gran calidad humana que me han demostrado con una actitud de respeto.

.

## **RESUMEN**

La coyuntura actual amerita por parte de las organizaciones soluciones ingeniosas y en ese sentido el presente trabajo integra el espectro de las herramientas tecnológicas, administrativas y de la ingeniería en un modelo de gestión, buscando mejorar la capacidad competitiva de una empresa importadora. Es así que los objetivos estratégicos de la organización son enfocados desde varias perspectivas, permitiendo soluciones sistematicas a las situaciones problematicas. Las herramientas utilizadas en el presente trabajo fueron: El Planeamiento Estratégico, El Plan Estratégico en Tecnologías de Información, El Balanced Scorecard, La Cadena de Valor, La Gestion por procesos, La gestión del conocimiento.

## **PALABRAS CLAVES**

El Planeamineto Estratégico, El Plan Estratégico en Tecnologías de Información, El Balanced Scorecard, La Cadena de Valor, La Gestion por procesos, La gestión del conocimiento

## **ABSTRACT**

The current conjuncture deserves on the part of the organizations ingenious solutions, and in this sense the present work integrates the spectrum of the technological, administrative and engineering tools in a model of management, seeking to improve the competitive capacity of an importing company. It is like that the strategic aims of the organization are focused from several perspectives, allowing systematic solutions the problematic situations. The tools used in the present work were: The Strategic Plan, The Strategic Plan in Technologies of Information, The Balanced Scorecard, The Chain of Value, The Management for processes, The management of the knowledge.

## **KEYWORDS**

The Strategic Plan, The Strategic Plan in Technologies of Information, The Balanced Scorecard, The Chain of Value, The Management for processes, The management of the knowledge.

**FICHA CATALOGRÁFICA.**

Uchasara Quispe, Jesús Oscar

Diseño de un Modelo de Gestión Para Mejorar la Capacidad Competitiva en una Empresa Importadora de Repuestos Automotrices.

Gestión de Herramientas Administrativas y Tecnologías de Información  
(Lima, 2010)

(UNMSM, Pregrado, Ingeniería de Sistema e Informática)



## INDICE

CAPITULO I.....	12
1.1. INTRODUCCION.....	12
1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	13
1.2.1. DESCRIPCION DE LA SITUACIÓN PROBLEMÁTICA.....	13
1.2.2. ANTECEDENTES DEL PROBLEMA.....	14
1.2.3. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	17
1.2.3.1. PROBLEMA GENERAL.....	17
1.3. OBJETIVO GENERAL.....	18
1.4. LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN.....	19
1.4.1. DELIMITACION ESPACIAL.....	19
1.4.2. DELIMITACION SOCIAL.....	19
1.4.3. DELIMITACIÓN TÉCNICA.....	19
1.5. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.....	20
1.5.1. JUSTIFICACIÓN DE CARÁCTER PRÁCTICO.....	20
1.5.2. JUSTIFICACIÓN DE CARÁCTER METODOLÓGICO.....	20
1.6. ORGANIZACIÓN DE LA TESINA.....	20
2.1. MARCO TEÓRICO.....	22
2.1.1. GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO.....	22
2.1.1.1. DE LOS DATOS AL CONOCIMIENTO ORGANIZACIONAL.....	22
2.1.1.2. EL CONOCIMIENTO COMO RECURSO ESTRATÉGICO.....	27
2.1.1.3. LAS ORGANIZACIONES QUE APRENDEN.....	28
2.1.1.4. GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN.....	30
2.1.1.5. GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO.....	30
2.1.1.6. EL PROCESO DEL CONOCIMIENTO.....	32
2.1.1.7. EL MODELO DINÁMICO DE CREACIÓN DE CONOCIMIENTO.....	32
2.1.1.8. SISTEMA DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO.....	33
2.1.1.9. LA VISION CRIE.....	34
2.1.2. CAPACIDAD COMPETITIVA.....	36
2.1.2.1. DEFINICIÓN DE CAPACIDAD COMPETITIVA.....	36
2.1.2.2. CRITERIOS PARA MEDIR LA CAPACIDAD COMPETITIVA.....	40
2.1.2.3. VENTAJA COMPETITIVA.....	42
2.1.2.4. TIPOS DE VENTAJA COMPETITIVA.....	48
2.1.2.4.1. GENERALIDADES.....	48
2.1.2.4.2. LIDERAZGO EN COSTOS.....	48
2.1.2.4.3. DIFERENCIACIÓN.....	52
2.1.2.4.3.1. LAS DISTINTAS ESTRATEGIAS DE DIFERENCIACIÓN.....	53
2.1.2.4.3.2. CARACTERÍSTICAS DE LA DIFERENCIACIÓN.....	53
2.1.3. MARKETING Y VENTAS.....	53
2.1.3.1. VENTAS.....	53
EFICIENCIA.....	55
2.1.3.1.1. FUNCIÓN DEL DEPARTAMENTO DE VENTAS.....	56
2.1.3.1.2. EVALUACIÓN Y CONTROL DE LAS VENTAS.....	57
2.1.3.1.3. AUDITORIA DE VENTAS.....	58
2.1.3.2. MARKETING.....	59
2.1.3.2.1. GENERALIDADES.....	59
2.1.3.2.2. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS.....	60
2.1.3.2.3. LA SEGMENTACIÓN DEL MERCADO.....	61

2.1.3.2.3.1.	OBJETIVO DE LA SEGMENTACIÓN .....	62
2.1.3.2.3.2.	VENTAJAS DE LA SEGMENTACIÓN .....	63
2.1.3.2.3.3.	VARIABLES DE LA SEGMENTACIÓN .....	63
2.1.3.3.	SISTEMA DE INFORMACIÓN DE MARKETING .....	65
2.1.3.4.	CRM O GESTIÓN DE RELACIONES CON EL CLIENTE.	67
2.1.3.4.1.	PLANIFICACIÓN INTEGRAL DE RECURSOS EN CRM.....	68
2.1.3.4.2.	LA IMPORTANCIA DE UNA ESTRATEGIA CRM EN UNA EMPRESA	68
2.1.4.	PROCESOS EMPRESARIALES E INNOVACIÓN .....	69
2.1.4.2.	CONCEPTOS BÁSICOS .....	69
2.1.5.	CADENA DE VALOR.....	76
2.1.5.2.	LA CADENA DE VALOR EN EL MARKETING ESTRATÉGICO ..	78
2.1.5.3.	LA CADENA DE VALOR EN LA PRÁCTICA .....	79
2.1.5.4.	CADENA DE VALOR DE LOS SERVICIOS .....	80
	Fuente: Eigleir y Langeard (1987).....	80
2.1.5.5.	ANÁLISIS DE LA CADENA DE VALOR.....	80
2.1.5.6.	ANÁLISIS DE LOS CAUSALES O GENERADORES DE COSTOS.	81
2.1.6.	TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN Y DE LA COMUNICACIÓN (TIC).	82
2.1.6.2.	DEFINICIONES BASICAS .....	82
2.1.6.3.	SISTEMA DE INFORMACIÓN .....	84
2.1.6.4.	COMERCIO ELECTRÓNICO .....	88
2.1.7.	MODELO DE NEGOCIO .....	89
2.1.7.2.	MODELOS DE NEGOCIO E INTERNET .....	91
2.1.7.3.	CREACIÓN DE VALOR EN INTERNET .....	94
2.1.8.	LOGÍSTICA.....	97
2.1.8.2.	LOGÍSTICA INTERNACIONAL .....	100
2.1.8.3.	MODELOS DE GESTIÓN DE STOCKS .....	100
2.1.9.	BALANCED SCORECARD (BSC) .....	102
2.1.9.2.	VENTAJAS Y DESVENTAJAS .....	107
2.1.10.	PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO.....	113
2.1.10.2.	ELEMENTOS DEL CICLO DE PLANIFICACIÓN.....	119
2.1.10.2.1.	DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO.....	119
2.1.10.2.2.	ANÁLISIS EXTERNO: MEDIO AMBIENTE Y EL ENTORNO EMPRESARIAL.....	120
2.1.10.2.2.1.	EL MACRO-AMBIENTE .....	120
2.1.10.2.2.2.	MICROAMBIENTE DE LA INDUSTRIA .....	121
2.1.10.2.3.	ANÁLISIS Y LA CADENA DE VALOR INTERIOR LA EMPRESA	122
2.1.10.2.4.	LA DEFINICIÓN DE LA DIRECTRICES DE LA ORGANIZACIÓN.....	123
2.1.10.2.5.	EL ESTABLECIMIENTO DE MIX ESTRATÉGICO .....	124
2.1.10.2.6.	APLICACIÓN DE LA ESTRATEGIA .....	125
2.1.11.	CALIDAD DE SERVICIO.....	126
2.1.12.	PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO DE TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN (PETI).....	130
CAPITULO III.....		140
3.1.	ESTADO DE ARTE.....	140
3.1.1.	CADENA DE VALOR EN ORGANIZACIONES RURALES. ....	140

3.1.2.	CADENA DE VALOR Y LA PLANIFICACIÓN .....	142
3.1.3.	CUADRO DE MANDO INTEGRAL (CMI O BSC) EN LA GESTION DE PUERTOS .....	143
3.1.4.	BALANC SCORECARD EN UNA EMPRESA DE TELECOMUNICACIONES .....	146
3.1.5.	BALANC SCORECARD EN UNA EMPRESA DE PRODUCCIÓN .....	148
3.1.5.1.	CASO HORCONA.....	148
3.1.5.2.	CASO HARINERAS VILLAMAYOR.....	150
3.1.6.	MODELOS DE GESTIÓN.....	151
3.1.6.1.	MODELO DE CAROL J. MCNAIR, RICHARD L. LYNCH Y KELVIN F. CROSS.....	151
3.1.6.2.	MODELO EP2M.....	153
3.1.6.3.	EL MODELO DE MONITOREO DE ACTIVOS INTANGIBLES....	154
3.1.6.4.	SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN DE LA ESTRATEGIA Y DE LOS RESULTADOS .....	156
3.1.6.5.	MODELO DE GESTIÓN INTEGRADA.....	158
CAPITULO IV .....		160
4.1.	APORTE TEÓRICO .....	160
4.1.1.	PROPUESTA DE MODELO DE GESTIÓN .....	160
4.1.1.1.	ESTRUCTURA DEL MÉTODO PROPUESTO.....	160
4.1.1.2.	DEFINICIÓN DE LAS FASES DEL MODELO PROPUESTO .....	165
CAPITULO V .....		176
5.1.	APORTE PRÁCTICO.....	176
5.1.1.	IMPLEMENTACIÓN PRÁCTICA DEL MÉTODO PROPUESTO ..	176
5.1.2.	APLICACIÓN DEL MODELO EN UN CASO PRÁCTICO .....	178
5.1.2.1.	FASE 1 - ESTABLECIMIENTO DE LAS ESTRATEGIAS DE LA ORGANIZACIÓN.....	178
5.1.2.2.	FASE 2 - DESENVOLVIMIENTO DEL BALANCED SCORECARD DE LA EMPRESA .....	182
5.1.2.3.	FASE 3 - MAPEAMIENTO DE LOS PROCESOS DE NEGOCIO DE LA EMPRESA .....	184
5.1.2.4.	FASE 4 - DETERMINACIÓN DE LOS PROCESOS CRÍTICOS .....	185
5.1.2.5.	FASE 5 - DETERMINACIÓN DE LOS RESPONSABLES DE LOS PROCESOS.....	188
5.1.2.6.	FASE 6 - ESTABLECIMIENTO DE LAS INICIATIVAS. INDICADORES E METAS PARA LOS PROCESOS. ....	189
5.1.2.7.	ALINEAMIENTO DE LAS TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN A LA ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL .....	191
5.1.3.	RESULTADOS .....	193
CAPITULO VI .....		194
6.1.	CONCLUSIONES.....	194
6.2.	RECOMENDACIONES.....	195
CAPITULO VII .....		196
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.....		196

## INDICE DE FIGURAS

Figura 2.1: La Triada Conceptual .....	20
Figura 2.2: Modelo de Creación de Conocimiento.....	25
Figura 2.3: Capitales del Conocimiento .....	27
Figura 2.4: La Competitividad Como Una Pirámide.....	31
Figura 2.5: Factores de la Competitividad.....	32
Figura 2.6: Capacidad Competitiva .....	33
Figura 2.7: Las cinco fuerzas competitivas que determinan la utilidad del sector industrial.....	39
Figura 2.8: Las cuatro generaciones de vendedores.....	47
Figura 2.9: Metafora del ordenador.....	48
Figura 2.10: Mejora continúa del sistema de gestion de calidad (SGC).....	62
Figura.2.11: Secuencia de actividades de un proceso.....	63
Figura 2.12: Procesos estratégicos, operativos y de apoyo.....	64
Figura 2.13: Estructura matricial y gestión por procesos.....	64
Figura 2.14: Jerarquía de Procesos.....	66
Figura 2.15. El Ciclo de mejora continúa de la calidad de Deming (PDCA).....	67
Figura 2.16. La Innovación como proceso.....	68
Figura 2.17: Modelo de cadena de valor de Michael Porter:.....	70
Figura 2.18: Cadena de valor empresa específica.....	71
Figura 2.19: Cadena de valor de una empresa tipo.....	71
Figura 2.20: Cadena de valor en una empresa de servicios.....	72
Figura 2.21: Cadena de valor y sistemas de información .....	76
Figura 2.22: Evolucion de los modelos de negocios en internet.....	85
Figura 2.23: Modelos de Negocio en internet y procesos de información que añaden valor .....	87
Figura 2.24: Fuentes de creación de valor en E-bussines.....	88
Figura 2.25: Costos asociados al stock.....	92
Figura 2.26 : Perspectivas del balanced scorecard.....	95
Figura 2.27. : Perspectivas del BSC: Estructura necesaria para la traducción de la estrategia en términos operacionales.....	95
Figura 2.28: Modelo de Balanced Scorecard como mapa estratégico.....	96
Figura 2.29: Principales activos intangibles.....	96
Figura 2.30: Desdoblamiento del proceso BSC .....	98
Figura 2.31: Desdoblamiento en planos de acción.....	98
Figura 2.32: Estrategia Acciones resultado.....	101
Figura 2.33: El Balanced Scorecard como estructura para a la acción estratégica .....	102

Figura 2.34: Relacionamiento entre o BSC y el plan estratégico.....	105
Figura 2.35 Modelo de O'Brien sobre las fases principales de un PETI.....	123
Figura 2.36: Modelo de McGee e Prusak (1994) sobre el PETI .....	124
Figura 2.37: Alineamiento entre planeamiento estratégico y PETI .....	126
Figura 2.38: Esquema del modelo para garantizar la alineación estratégica de las TIC a través del BSC. ....	129
Figura 2.39: Modelo de alineamiento de PETI y Planeamiento Estrategico por Rezende (2003). ....	131
Figura 3.1: Modelo de gestión en puertos .....	136
Figura 3.2: Variable críticas de actuación. ....	136
Figura 3.3: Factores críticos de éxito en una empresa de servicios.....	138
Figura 3.4: Indicadores claves a considerar en el Balanced Scorecard .....	138
Figura 3.5: Modelo de gestión basado en BSC de la Corporación Telefónica ....	139
Figura 3.6: Cuadro de Mando ó Balanced Scorecard de Telefonica España ....	140
Figura 3.7: Estrategia integral de mejora continua. ....	141
Figura 3.8 : Procesos de orientación al cliente .....	141
Figura 3.9: Mapa de procesos .....	142
Figura 3.10: Despliegue de procesos .....	142
Figura 3.11: Modelo de Carol j. McNair, Richard I. Lynch y Kelvin f. Cross .....	144
Figura 3.12: Modelo EP2M .....	145
Figura 3.13: Modelo de Monitoreo de Activos Intangibles .....	146
Figura 3.14: Modelo de Monitoreo de Activos Intangibles y BSC .....	147
Figura 3.15: Sistema Integrado de Gestión de la Estrategia y de los Resultados .....	148
Figura 3.16: Sistema Integrado de Gestión de la Estrategia y de los Resultados .....	149
Figura 3.17: Modelo de Gestión Integrada .....	150
Figura 4.1: Modelo propuesto.....	154
Figura 4.2 - Desdoblamiento del proceso en subprocesos e actividades.....	160
Figura 4.3: Relación entre Sectores y Proceso de una Organización .....	161
Figura 4.4: Subobjetivos de un proceso .....	162
Figura 5.1 : Balanced Scorecard de la empresa .....	173
Figura 5.2 - Procesos de la Empresa.....	176

## INDICE DE CUADROS

Cuadro 2.1: Actividades generadoras de costo.....	42
Cuadro 2.2: Categorías de las tecnologías de información.....	77
Cuadro 3.1: Modelo de cadena de valor .....	133
Cuadro: 3.2: Estructura del mapa estratégico.....	137
Cuadro 4.1: Indicadores y metas funcionales .....	164
Cuadro 5.1: Etapas de implementación del modelo.....	168
Cuadro 5.2: Análisis de los aspectos internos .....	171
Cuadro 5.3: Análisis del nivel de atraktividad del sector .....	172
Cuadro 5.4: Perspectivas del BSC propuesto .....	174
Cuadro 5.5: Iniciativas para los procesos críticos.....	181

## **INDICE DE TABLAS**

Tabla 4.1: Matriz de relacion Objetivos Estrategicos Vs Procesos .....	158
Tabla 5.1: Matriz de relación procesos por objetivos.....	178
Tabla 5.2: Soluciones de Sistema de Información para una empresa importadora .....	183

## **GLOSARIO**

CRM. Customer Relationship Management  
SRM. Supply Relationship Management  
PRM. Partner Relationship Managemen

# **CAPITULO I**

## **1.1. INTRODUCCION**

El entorno de los negocios ha sufrido cambios profundos en los últimos años; todo ello impulsado por la integración económica, social, cultural y política de los pueblos; la influencia de las tecnologías de información y comunicaciones (TIC) que

dinamizaron el accionar de los agentes que constituyen la estructura de mercado (Porter; 1985). Bajo esta perspectiva las empresas interactúan con fuerzas globales, especialmente si es una importadora, en lo referente a la relación con sus proveedores, cuestiones legales, características de los productos, procesos de importación, relación proveedor-producto.

Es así que las tecnologías de información y comunicaciones (TIC) en relación sinérgica con más vanguardistas herramientas administrativas y tecnológicas están generando innovadores modelos de negocio, muchas de ellas a través de la explotación de la tecnología web, definiendo el nuevo rumbo de las cuestiones relacionadas con la gestión de las organizaciones. Bajo este escenario la necesidad de adoptar un nuevo modelo de gestión es un requisito para afrontar con éxito el entorno competitivo de los negocios en la actualidad y en el futuro.

Bajo las premisas mencionadas anteriormente el presente estudio pretende plantear un modelo de gestión, para una empresa importadora de repuestos automotrices, que permita a la organización afrontar con éxito los cambios en: la estructura del mercado nacional e internacional, los sistemas de comercio internacional, las políticas aduaneras, las reglas de competencia, la tecnología, el parque automotor; todo ello bajo una percepción sistémica de la realidad, centrado en la estructura organizacional, los procesos, las personas, el ambiente interno y externo, el contexto nacional e internacional y estableciendo sistemas abiertos con capacidad de adecuarse permanentemente a la realidad, capacidad de respuesta rápida, versatilidad, capacidad de reinversión y compromiso.

## **1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

### **1.2.1. DESCRIPCIÓN DE LA SITUACIÓN PROBLEMÁTICA**

La organización materia de este estudio en el último año tendrá un crecimiento estimado de alrededor del 30% con respecto al año 2008; siendo esta menor al

promedio de los años 2007 y 2008. A pesar de haber ampliado el número de clientes, hubo reducción en el nivel de ventas en algunos de los clientes más importantes (constituyen el 60% de las ventas); además que el nivel de precios se ha reducido ostensiblemente a nivel de todos los productos afectando la rentabilidad. Cabe indicar también que constantemente se presenta numerosas incidencias relacionados con la especificación de los productos, precios, frecuentes faltas de stock generando pérdidas en las ventas y creando descontento en el cliente.

En el ultimo año la estructura del mercado ha sufrido cambios considerables por la acción directa de las estrategias aplicadas las mayores empresas del sector: Diveimport, "M&M Repuestos y servicios", y Agepsa; todas ellas enfocadas en la reducción drástica del nivel de precios, incluso debajo del costo. Además de esta situación la política de los proveedores, esta consolidando a los distribuidores de marcas homologadas de clase mundial. Con respecto a los clientes la informalidad es notoria, a excepción de algunos, generando mayores costos por mayor frecuencia de envíos y pérdida de tiempo; ya que estos clientes compran productos según necesidad.

### **1.2.2. ANTECEDENTES DEL PROBLEMA**

En una investigación exploratoria de las pequeñas y medianas empresas (PYMES), independientemente de la actividad económica a la que se dedicaban, se obtuvo información realmente interesante que incentivó la posterior profundización de esta investigación. La situación detectada para ese momento se describe a continuación (Zahira Moreno; 2003):

- No poseen estrategias que guíen sus acciones.
- En cuanto a los procesos de producción que realizan, se sienten satisfechos con los mismos; ni el proveedor ni el cliente forman parte del proceso, ya que se preocupan únicamente por el bien o elemento a producir.



- Las prácticas de mantenimiento se enfocan hacia la reparación y no hacia la prevención.
- El control de calidad se realiza principalmente al producto terminado y no en cada una de las etapas de elaboración del mismo.
- Falta de entrenamiento al personal técnico y obrero.
- Limitación de conocimientos técnicos.
- Poseen una estructura informal, por lo tanto carecen de organigramas y manuales.
- No poseen capacidad innovativa para experimentar nuevas formas de trabajar, desarrollando nuevos productos o mejorando los ya existentes.
- Las prácticas de supervisión son deficientes.
- Existe deficiente formación gerencial de los propietarios.
- Se percibe resistencia para delegar a otras personas algunas áreas de la empresa. El desempeño de la empresa depende fundamentalmente, de las relaciones personales de tipo informal y de la comunicación verbal.
- Tendencia a permanecer independientes y aislados, desconocimiento de los programas de apoyo a la PYME.

Hernando Andrés Agudelo Solano(2004) en su Tesis Análisis y Diseño de un Sistema de Información en la Parte Operativa (ventas e importaciones), Para la Empresa Importadora Gran Andina Ltda. afirma que el crecimiento, la productividad superior y bajos costos de funcionamiento es viable siempre en cuando se cuente con procesos óptimos de importación y venta.

Susana fuentes, Alejandro Fuentes, Felipe Sainz-Jean y Diego Silva (2000), realizan un estudio integral de la Empresa Súper Sal Lobos S.A. definiendo soluciones informáticas sobre la base de objetivos empresariales; en este caso objetivos de ventas. El sistema (entorno Web) permitió una mejor atención al cliente creando barreras de entrada para posibles competidores, mejor calidad de servicio

(personalización y segmentario) y disminución de procedimientos y errores en la facturación ahorrando tiempo y dinero.

Maria Cristina Aranda Batocchio (2002) en su tesis, Un Sistema Especialista en la toma de Decisiones en el área del Marketing Estratégico, sistematiza los temas que son abordados en un estudio de mercado con respecto a la relación que tienen los productos de la empresa con los consumidores actuales y potenciales y lo integra a un sistema automatizado de toma de decisiones (área de marketing), llegando a la conclusión de que esta ultima debe estar alineada con el planeamiento estratégico y permite que personas no expertas puedan tomar decisiones, pero que estas deben hacerla tomando en cuenta la misión y objetivos de la organización. Además indica que el sistema puede ser aplicado en cualquier organización enfatizando que la base de conocimientos debe ser establecida objetivamente teniendo como requisito fundamental la empatía entre el Ingeniero del conocimiento y los “proveedores de ello”.

Analaura Aguilar Stancic (2004) en sus tesis “Evolución de la Segmentación de los Mercados en la Estrategia de Marketing” analiza las estrategias modernas de promoción y venta de productos sobre las base de las necesidades específicas de los clientes, la diversidad de canales de comercialización, las tecnologías de la información y la búsqueda incesante de la satisfacción de las necesidades de los clientes llegando a la conclusión de que los gerentes de hoy no solo necesitan información respecto al comportamiento de compra de los consumidores sino que necesitan también información respecto a las características demográficas y socioeconómicas, sus estilos de vida, actitudes etc. Además necesitan saber como, donde y cuando abordar a los clientes. Finalmente afirma que la elección cuidadosa de las bases de segmentación y de los métodos que se usaran es vital para lograr ventaja competitiva.

Tatiana Alvear Rodríguez, Carlos Ronda Cevallos (2005) en la tesis “Sistema de Información para el Control de la Gestión “evalúa el uso de las tecnologías de información en los diversos ámbitos de la organización afirmando que su aplicación va dirigido principalmente a la automatización de procesos y control de costos; evitando todo aquello que tiene que con lo estratégico.

### **1.2.3. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

#### **1.2.3.1. PROBLEMA GENERAL**

La estructura del mercado de repuestos automotrices para buses en el ultimo año ha sufrido cambios considerables, básicamente por la intensidad de la rivalidad entre los competidores, las políticas asumidas por los proveedores y los métodos de compra asumidos por los nuevos clientes. Esta situación tiene efecto directo en la capacidad competitiva de las empresas; principalmente en aquellas que poseen menor capital y que no representa a marcas de clase mundial. En este sentido el presente trabajo pretende realizar un análisis profundo de las variables que influyen directamente en la capacidad competitiva de una empresa por lo que el problema de investigación será: ¿Cómo mejorar la capacidad competitiva de una empresa importadora a través de un modelo de gestión basado en las tecnologías de información y las comunicaciones?

#### **PROBLEMA ESPECIFICO 1**

¿Qué características debe tener el sistema de ventas de la empresa para garantizar el crecimiento sostenible de las ventas?

#### **PROBLEMA ESPECIFICO 2**

¿De que manera deben estructurarse los procesos empresariales para ser lideres en diferenciación y costos?

### **PROBLEMA ESPECIFICO 3**

¿Qué características debe tener el sistema logístico para garantizar la calidad y precio competitivo de los productos?

### **PROBLEMA ESPECIFICO 4**

¿Cómo debe gestionarse las capacidades, la información y el conocimiento para mejorar la capacidad competitiva de la empresa?

## **1.3. OBJETIVO GENERAL**

Diseñar un modelo de gestión basado en las tecnologías de información y del conocimiento para mejorar la capacidad competitiva de una empresa importadora de repuestos automotrices para buses.

### **OBJETIVO ESPECIFICO 1**

Identificar las características, generadoras de valor, del sistema de ventas que permiten superar las expectativas del cliente.

### **OBJETIVO ESPECIFICO 2**

Redefinir la estructura de los procesos empresariales que permita a la empresa ser líder en diferenciación y costos

### **OBJETIVO ESPECIFICO 3**

Identificar las características, generadoras de valor, del sistema logístico que garantice calidad superior y precio competitivo de los productos.

## **OBJETIVO ESPECIFICO 4**

Diseñar un modelo de gestión de las capacidades y el conocimiento para mejorar la capacidad competitiva de la empresa a través de la mejora continua en procesos, conocimiento de productos, calidad.

### **1.4. LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **1.4.1. DELIMITACION ESPACIAL**

Esta investigación esta referida a una empresa importadora de repuestos automotrices; específicamente enfocadas al mercado de buses de transporte interprovincial y urbano.

#### **1.4.2. DELIMITACION SOCIAL**

El presente estudio tiene como finalidad contribuir al mejoramiento del servicio al cliente buscando generar relaciones de fidelidad bajo una filosofía basada en la satisfacción plena de las necesidades del cliente según sus características y una relación sinérgica con los proveedores. Además busca proveer a la organización una estructura flexible y de visión sistémica y con proyección al futuro.

#### **1.4.3. DELIMITACIÓN TÉCNICA**

Esta investigación busca diseñar un modelo de gestión que integre herramientas de diversas áreas del saber enfocando los problemas desde un punto de vista sistémico y la búsqueda de la satisfacción de las necesidades específicas de los clientes.

El estudio básicamente definirá las fuerzas que influyen en el mercado de repuestos automotrices para buses y bajo este conocimiento realizara un estudio profundo de estas fuerzas definiendo el modelo de actuación mas eficaz y eficiente apoyándose en herramientas administrativas, de la ingeniería, de las TIC, Ciencias sociales, la

estadística; abarcando las áreas de logística (cotización costeo, evaluación de la calidad) y ventas (calidad de servicio, política de precios).

## **1.5. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1.5.1. JUSTIFICACIÓN DE CARÁCTER PRÁCTICO**

La presente investigación pretende mejorar el desempeño de los empleados básicamente a los del área logística y ventas que son las más críticas. Se realiza el planeamiento estratégico, el Balanc Storecard, el PETI, el BPM, aclarando la visión de la organización y más que nada dándole capacidad de respuesta rápida a los cambios en el entorno garantizando crecimiento permanente.

Además se diseñara un sistema para la gestión del conocimiento.

### **1.5.2. JUSTIFICACIÓN DE CARÁCTER METODOLÓGICO**

La mayoría de las investigaciones abordan las situaciones problemáticas como discretas, obviando sus características sistémicas; por lo que esta investigación pretende ver los problemas como parte de un sistema y plantea la necesidad de estudiarlo como tal planteando soluciones con herramientas de diversas áreas del saber integrándolos.

## **1.6. ORGANIZACIÓN DE LA TESINA**

En el capítulo uno se hace una caracterización del problema de investigación en función al contexto en el cual se presenta y los antecedentes relacionados con ella, facilitando una definición mas detallada y especifica de la situación problemática; además de permitir, dar de manera sistemática, una orientación objetiva al presente estudio de investigación definiendo sus variables, sus limites, su importancia, y las posibles herramientas e instrumentos que serán utilizados.

En el capítulo dos se presenta la revisión bibliográfica referente a los temas relacionados con las variables de la problemática, que permitirá definir objetivamente el campo de estudio en el cual se encuentra inmerso la presente investigación; facilitando de esta manera la definición de las variables dependientes, independientes, sus relaciones, sus indicadores y los índices.

En el capítulo tres se presenta la recopilación de las herramientas administrativas y tecnológicas que están siendo utilizados por las organizaciones para abordar exitosamente los diferentes problemas de la organización en el contexto actual.

En el capítulo cuatro se presenta un completo análisis referente a las capacidades de las herramientas tecnológicas y metodológicas, factibles de ser utilizados en la organización, en la solución del espectro de problemas que afrontan las empresas de hoy. Definiendo relaciones entre las capacidades de estas herramientas, y los efectos en la capacidad competitiva de la organización, considerando además la posibilidad de definir nuevas capacidades a partir de la interrelación sistémica de las herramientas anteriormente mencionadas. Definiendo finalmente el modelo de gestión basado en las tecnologías de información aplicable a una empresa importadora de repuestos automotrices.

En el capítulo cinco se aplica el modelo en la organización y se realiza la recopilación de datos para aceptar o rechazar las hipótesis planteadas en el presente problema de investigación.

En el capítulo 6 se presentan las conclusiones y las recomendaciones del presente estudio.

## **CAPITULO II**

### **2.1. MARCO TEÓRICO**

#### **2.1.1. GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO**

##### **2.1.1.1. DE LOS DATOS AL CONOCIMIENTO ORGANIZACIONAL**

**DATO:** “Elemento o cantidad conocida que sirve de base para la resolución de un problema” “Principio en el que se asienta una discusión” “Elemento o base para la formulación de un juicio” “Lo que se presenta a la consciencia como inmediato, no construido o no elaborado” “Elemento de información o representación de hechos o de instrucciones, en forma apropiada para el almacenamiento, procesamiento o transmisión por medios automáticos”. Davenport y Prusak (1998) definen datos como “un conjunto de hechos distintos y objetivos, relativos a eventos”. Resaltan además que “en un contexto organizacional, los datos son utilitariamente descritos como registros estructurados de transacciones”. Los datos apenas registran el hecho, sin proveer ningún juicio de valor o interpretación

**INFORMACIÓN:** “Acto o efecto de informar (se) , informe” “Datos acerca de alguien o de algo” “Comunicación o noticia traída al conocimiento de una persona o del público” “Instrucción, dirección” “Conocimiento amplio y bien fundamentado, resultante del análisis y combinación de varios informes” “Según la teoría de la información, medida de reducción de la incerteza, sobre un determinado estado de cosas, por intermedio de un mensaje (En este sentido, información no debe ser confundida con significado y presentarse como función directa del grado de



originalidad, imprevisibilidad y valor sorpresa del mensaje, siendo cuantificada en bits de información)".

**CONOCIMIENTO:** "Acto o efecto de conocer" "Idea, noción" "Noticia, ciencia" "Práctica de vida, experiencia" "Discernimiento, criterio, apreciación" "Consciencia de sí mismo, acuerdo" "En el sentido más amplio, atributo general que tienen los seres vivos de regir activamente el mundo circundante, en la medida de su organización biológica y en el sentido de su supervivencia".

Sveiby (1998) al responder a la pregunta "¿Qué es conocimiento?" afirma que no existe consenso, ni aceptación de modo general, de ninguna definición de la palabra. Refuerza también los variados significados que la palabra conocimiento tiene en diferentes lenguas y que la definición dependería del contexto donde se aplicara. Afirma que el conocimiento debería tener cuatro características:

- Es tácito: porque los conceptos cambian o se adaptan a la luz de las experiencias de los individuos.
- Es orientado a la acción: porque posee la cualidad dinámica de generar nuevos conocimientos y superar los antiguos.
- Está sustentado por reglas: porque la creación de patrones en el cerebro, con el paso del tiempo, permiten actuar con rapidez y eficacia, de forma automática, en situaciones inconcebibles.
- Está en constante cambio: porque el conocimiento puede ser distribuido, criticado y aumentado.

Sveiby (1998) termina explicando el conocimiento como: "el conocimiento humano puede ser visto como una especie de jerarquía donde en la base estaría la capacidad (la más común), en el centro la competencia y, finalmente, en el vértice,

la pericia (la más rara). La pericia es intransferible. El poder de la pericia está en la forma como influencia el modo de pensar y el comportamiento de las personas.

Para llegar a un mejor entendimiento del conocimiento, Nonaka y Takeuchi (1997) recorren desde los fundamentos de la epistemología occidental (Platón y Aristóteles) hasta la estrategia basada en los recursos. Muestran la evolución de los conceptos con base en los contextos y visiones en los que el conocimiento es aplicado. Adoptan creencia verdadera justificada como definición de conocimiento. Consideran al conocimiento como un proceso humano dinámico que justifica la creencia personal con relación a la verdad:

- El conocimiento quiere decir respeto a las creencias y compromisos.
- El conocimiento está en función de la actitud, perspectiva o intención específica.
- El conocimiento está relacionado con la acción. Es siempre conocimiento con algún fin.
- El conocimiento quiere decir respeto al significado. Es específico al contexto relacional.

Bueno, Rodríguez y Salmador (2008) clasifican el conocimiento en dos categorías principales:

- Conocimiento explícito: representando un conocimiento codificado, sistemático y que es transferible a través del lenguaje formal. Nonaka (1991) enfatiza la manera diferente de las empresas japonesas de entender el conocimiento: una pequeña parte de conocimiento explícito es casi la totalidad del conocimiento tácito.
- Conocimiento tácito: exponente de un conocimiento personal, no articulado, implícito y difícil de formalizar y comunicar (incluyendo experiencias, acciones, valores, emociones e ideas).

El conocimiento tácito se compone de modelos mentales y de experiencia; por eso, el pasar del conocimiento tácito al explícito es en realidad un proceso en el que se expresa una visión particular del mundo. Se puede decir que cuando una persona crea, a partir de sus experiencias, conocimientos previos, etc., un nuevo conocimiento, se está también reinventando a sí mismo, a la empresa e incluso al mundo Nonaka (2000).

En esta misma línea Sarr (2000) mencionada por Nonaka (2000) indica que el conocimiento tácito puede ser de dos tipos:

- Operativo: conjunto de destrezas y habilidades desarrolladas con el desempeño de una tarea y que no pueda ser transmitida verbalmente, y que con la práctica se pueden adquirir.
- No operativo: el conjunto de modelos mentales, creencias y percepciones que están enraizadas y que se dan indudablemente por ciertas, condicionando el comportamiento de cada individuo, las cuales pueden ser transmitidas.

Para Davenport (1998) el conocimiento es una mezcla de experiencia, valores, información y “saber hacer” que sirve como marco para la incorporación de nuevas experiencias e información, y es útil para la acción. Se origina y aplica en la mente de los conocedores. En las organizaciones con frecuencia no sólo se encuentra dentro de documentos o almacenes de datos, sino que también esta en rutinas organizativas, procesos, prácticas, y normas

En Muñoz (1997) se indican las siguientes propiedades relevantes del conocimiento:

- Es Volátil: Debido a la naturaleza de su almacenamiento en la mente de las personas, los conocimientos evolucionan en función de los cambios que se producen en sus portadores.

- Se desarrolla: El proceso de desarrollo del conocimiento es básicamente el aprendizaje. El proceso de aprendizaje es un mecanismo de mejora personal, mecanismo individualizado que depende de las capacidades de cada persona, pero también de las experiencias de aprendizaje que ésta encuentra en su camino.
- El uso de un conocimiento en la solución de un problema es el proceso de paso desde una internalización hasta la interacción con los artefactos. La motivación para la utilización del conocimiento es, pues, de gran importancia para el uso eficaz del conocimiento adquirido.
- Se transfiere: Los conocimientos se pueden comprar y vender, transfiriendo al comprador la capacidad de resolución de problemas existentes en el vendedor.

Para Andreu y Sieber (2000), las características fundamentales del conocimiento son básicamente:

- El conocimiento tiene un fuerte componente personal, en el sentido de que se origina y reside en las personas, que lo asimilan como resultado de su propia experiencia (es decir, de su propio “hacer”, ya sea físico o intelectual) y lo incorporan a su acervo personal estando “convencidas” de su significado e implicaciones, articulándolo como un todo organizado que da estructura y significado a sus distintas “piezas”;
- Su utilización, que puede repetirse sin que el conocimiento “se consuma” como ocurre con otros bienes físicos, permite “entender” los fenómenos que las personas perciben (cada una “a su manera”, de acuerdo precisamente con lo que su conocimiento implica en un momento determinado), y también “evaluarlos”, en el sentido de juzgar la bondad o conveniencia de los mismos para cada una en cada momento.

- Sirve de guía para la acción, en el sentido de decidir qué hacer en cada situación porque esa acción tiene en general por objetivo mejorar los resultados a obtener.

Según Muñoz (1997) el “conocimiento es la capacidad de resolver un determinado conjunto de problemas con una efectividad determinada”. Por su parte Huang (2000) indica que en el marco de una empresa “el conocimiento organizativo es el conocimiento colectivo acumulado por la empresa con relación a sus productos, servicios, procesos, mercados y clientes”. Por tanto el conocimiento organizativo se crea, se almacena, se difunde y se reutiliza en el ámbito de toda la organización. Esto queda imbuido en sus productos, servicios y procesos empresariales, pero plantea el problema de codificarlo y almacenarlo para poder gestionarlo.

#### **2.1.1.2. EL CONOCIMIENTO COMO RECURSO ESTRATÉGICO.**

Los conceptos clave que se han derivado de las tres palabras protagonistas de la sociedad del conocimiento (información, conocimiento y aprendizaje) son Capital Intelectual, Gestión del Conocimiento y Aprendizaje Organizativo. Esta propuesta de naturaleza estratégica ha sido concretada por Bueno (2002) en la denominada Triada Conceptual (Figura 2.1).

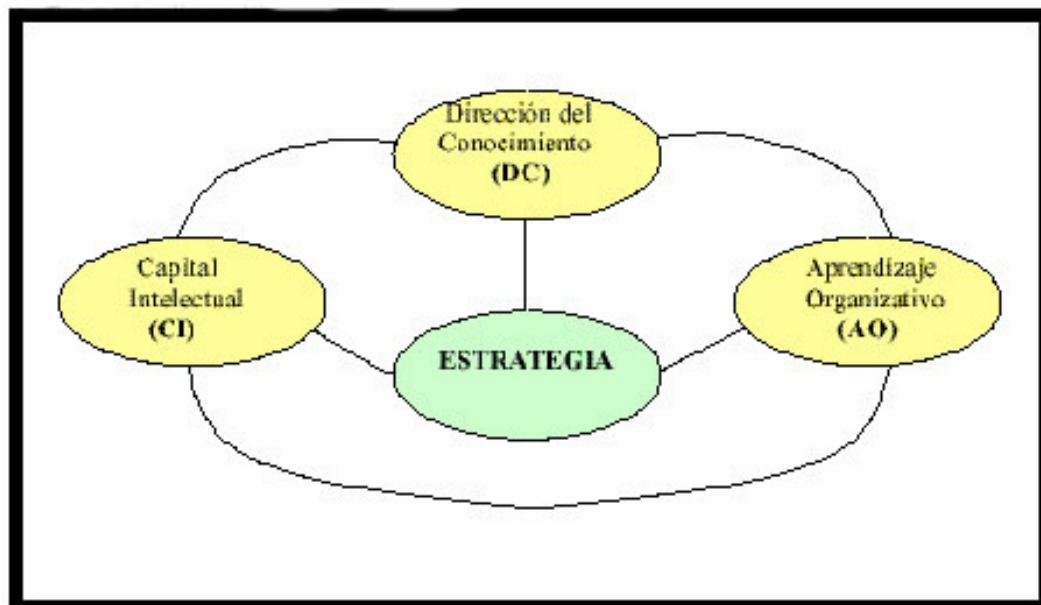
En donde:

- El Aprendizaje Organizativo es el enfoque subyacente que da sentido y continuidad al proceso de creación de valor o de intangibles. El Aprendizaje, en suma, es la clave para que las personas y la organización puedan ser más inteligentes, memorizando y transformando información en conocimiento. Podemos asociar a este enfoque los conceptos de “organizaciones inteligentes”, “organizaciones que aprenden”(learning organizations).
- El Capital Intelectual representa la perspectiva estratégica de la “cuenta y razón” o de la medición y comunicación de los activos intangibles creados o

poseídos por la organización. Veremos en su apartado correspondiente varios modelos que intentan medir y gestionar el capital intangible de la organización (principalmente de las empresas privadas) y las dificultades y problemática que conlleva mensurar y potenciar dichos elementos intangibles.

- La Gestión del Conocimiento (Dirección del Conocimiento según la propuesta del profesor Bueno) refleja la dimensión creativa y operativa de la forma de generar y difundir el conocimiento entre los miembros de la organización y también con otros agentes relacionados.

**Figura 2.1:** La Triada Conceptual



**Fuente:** Bueno (2002)

### **2.1.1.3. LAS ORGANIZACIONES QUE APRENDEN**

El concepto de Learning Organizations (organizaciones que aprenden, organizaciones inteligentes) ha sido bastante difundido en el medio empresarial y está intrínsecamente ligado al concepto de Gestión del Conocimiento (Sanguino y Bañegil, 2005).

Algunas características de las organizaciones que aprenden según Senge (1992) son:

- Reconocimiento explícito del valor económico del conocimiento.
- Capacidad de desarrollo know-why (conocimiento amplio) además de know-how (conocimiento de cómo se hacen las cosas).
- Capacidad de cuestionar valores, cultura y cambiar el comportamiento.
- Estimular la experiencia y el aprendizaje a través de la detección y corrección de errores.
- Habilidad de compartir pericias, experiencias e informaciones individuales.
- Habilidad creadora.
- Capacidad de articular conocimientos conceptuales sobre una experiencia.
- Utilización de la capacidad creativa de sus empleados.
- Busca activa de informaciones en el ambiente donde se inserten.

Una organización que aprende, una organización inteligente en la nueva economía, en la sociedad el conocimiento será una organización con capacidad de respuesta y adaptación, con facultad de emergencia y evolución, con capacidad de memorización o de incorporar rutinas o pautas espacio-temporales en un proceso evolutivo (Senge (1992)).

El aspecto financiero es un fuerte condicionante de la iniciativa privada para que los procesos de cambio sean implantados en cuanto se identifiquen los factores de riesgo y la continuidad de la organización. De esta forma, la aplicación de estrategias de Gestión del Conocimiento y del concepto de Learning Organizations en las grandes corporaciones se ha convertido en un camino sin vuelta atrás, una forma de diferenciación y una estrategia fundamental de supervivencia(Sanguino, 2003).

#### **2.1.1.4. GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN**

Las autoras Bustelo y Amarilla (2001) dicen que “La Gestión de la Información se puede definir como el conjunto de actividades realizadas con el fin de controlar, almacenar y, posteriormente, recuperar adecuadamente la información producida, recibida o retenida por cualquier organización en el desarrollo de sus actividades.”

La Gestión de la Información se constituye en la vertiente más importante de la Gestión del Conocimiento, que abarca todos los procesos y actividades vinculadas a la generación, procesamiento, uso y transformación de los datos como fuentes futuras de información y posterior conocimiento. Diversos especialistas consideran que sin una adecuada Gestión de la Información es imposible llegar a la Gestión del Conocimiento, y la importancia que se le otorga es de un máximo nivel cuando las autoras Bustelo y Amarilla (2001) señalan lo siguiente: “Es por lo tanto el paso previo, que cualquier organización debería dar antes de tratar de implantar un sistema de Gestión del Conocimiento.”

#### **2.1.1.5. GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO**

Según un informe de la consultora Ernst & Young (1998), la Gestión del Conocimiento se basa en la premisa de que el conocimiento es la capacidad para crear lazos más estrechos con los clientes, la capacidad para analizar informaciones corporativas y atribuirles nuevos usos, la capacidad para crear procesos que habiliten a los trabajadores de cualquier local a acceder y utilizar información para conquistar nuevos mercados, y finalmente, la capacidad para desarrollar y distribuir productos y servicios para estos nuevos mercados de forma más rápida y eficiente que los competidores.

Para Garvin (1998), la gestión del conocimiento obtiene y comparte bienes intelectuales, con el objetivo de conseguir resultados óptimos en términos de



productividad y capacidad de innovación de las empresas. Es un proceso que engloba generar, recoger, asimilar y aprovechar el conocimiento, con vistas a generar una empresa más inteligente y competitiva.

Tissen, Andriessen y Lekanne (2000) dividen la gestión del conocimiento en:

- **Gestión funcional del conocimiento:** las compañías, conscientes de la necesidad de distribuir información en la organización, están empleando una serie de técnicas de gestión funcional del conocimiento con la principal preocupación de conectar a las personas con el sistema que se utiliza para la distribución y la transferencia de conocimiento.
- **Gestión estratégica del conocimiento:** establece un equilibrio al vincular la creación del conocimiento de una compañía con su estrategia empresarial, prestando atención al impacto de la informática y a la necesidad de diseñar la estructura de la organización en conformidad.

Carlota Bustelo y Raquel Amarilla (2001) definen que Gestión del Conocimiento “es todo el conjunto de actividades realizadas con el fin de utilizar, compartir y desarrollar los conocimientos de una organización y de los individuos que en ella trabajan, encaminándolos a la mejor consecución de sus objetivos.” La Gestión del Conocimiento abarca tres aspectos básicos: la Gestión de la Información, la Gestión de los Recursos Humanos y la medición de los activos intangibles, esto último se refiere a los diversos métodos empleados para cuantificar y valorar el rendimiento del personal, la identificación del personal con los objetivos de la institución, el esfuerzo, etc. (recursos intangibles y difícilmente mesurables).

La Gestión del Conocimiento es una filosofía y un modelo de gestión de toda la organización, en la cual intervienen procesos y personas, y cuyo objetivo final es

aumentar el beneficio económico de las empresas. Esta integración de procesos y personas se constituye en una de las diferencias principales entre la Gestión del Conocimiento y la Gestión de la Información. Esta diferenciación se ve resaltada por Carlota Bustelo y Raquel Amarilla (2001) cuando dicen: “La gestión de la motivación, del talento, del trabajo en equipo, y sobretodo, la creación de un ambiente de trabajo que facilite la compartición de ideas, es una tarea a la que difícilmente se accede a través de la gestión de la información.”

#### **2.1.1.6. EL PROCESO DEL CONOCIMIENTO**

Davenport y Prusak (1998) definen el mecanismo de conocimiento dentro de las organizaciones como un proceso de conocimiento, dividiéndolo en tres etapas:

- Generación del Conocimiento.
- Codificación del Conocimiento.
- Transferencia del Conocimiento.

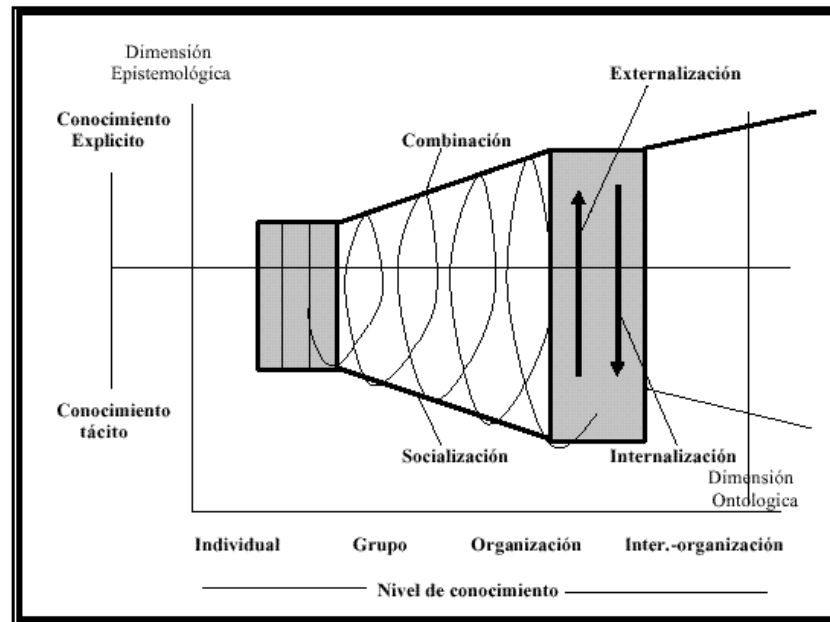
De acuerdo con Davenport y Prusak (1998) existen medios formales e informales para la transferencia de conocimiento. Se considera todavía que, los medios informales como el intercambio espontáneo y no estructurado de conocimiento, son elementos esenciales en este proceso. Para esto, surgen estrategias específicas:

#### **2.1.1.7. EL MODELO DINÁMICO DE CREACIÓN DE CONOCIMIENTO**

De acuerdo con el modelo dinámico de creación de conocimiento (fundamentado en la espiral de creación de conocimiento), defendido por Nonaka y Takeuchi (1997); para la creación de conocimiento organizacional es necesario, en primer lugar, el conocimiento tácito de los miembros de la organización, pues constituye la base de ésta. En segundo lugar, la organización precisa movilizar y ampliar el conocimiento

tácito acumulado por cada individuo, creando el conocimiento organizacional, esto se muestra en la Figura 2.2.

**Figura 2.2:** Modelo de Creación de Conocimiento



**Fuente:** Nonaka y Takeuchi (1997)

#### 2.1.1.8. SISTEMA DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

A partir del análisis de las propuestas existentes en la actualidad para el desarrollo de un SGC consideradas más importantes – B. Junnarkar (Junnarkar, 1997); A. Tiwana (Tiwana, 2000)– se concluye que una propuesta de estas características ha de abordar, al menos, tres fases consideradas tácitamente claves: la adquisición y extracción de conocimiento, su asimilación y la creación de un entorno de colaboración.

##### **Fase I: Adquisición y Extracción del Conocimiento**

El conocimiento existente en la organización susceptible de ser capturado se encuentra en dos tipos diferentes de fuentes: humanas y no humanas. El conocimiento existente en fuentes humanas se corresponde con aquel que cada persona posee. Por lo tanto, su obtención se realizará mediante técnicas basadas en el diálogo u observación del comportamiento. Por otro lado, las fuentes no

humanas albergan información a partir de la cual es posible la obtención de nuevo conocimiento. Las más importantes de estas fuentes son las Bases de Datos, los documentos de texto y las páginas Web. Este tipo de fuentes soportan tanto medios manuales como tecnológicos para la extracción del conocimiento.

### **Fase II: Asimilación del Conocimiento**

El objetivo de esta fase es entender y formalizar el conocimiento capturado. Para ello es necesario llevar a cabo dos actividades: conceptualización y representación del conocimiento. Mediante la primera de ellas se persigue el objetivo de entender globalmente el conocimiento resultante de la primera fase de adquisición. Se trata de un trabajo mental, realizado por personas expertas. Una vez conceptualizado el conocimiento, se procede a su representación.

### **Fase III: Creación del Entorno de Colaboración**

En las organizaciones el conocimiento se comparte y distribuye, más allá de que el proceso esté automatizado o no. Cuando un empleado pregunta a un compañero que está en una oficina contigua cómo elaborar un tipo de pedido, le está solicitando una transferencia de conocimiento. Cuando un nuevo representante de ventas dentro de un territorio le pregunta al representante anterior acerca de las necesidades de un cliente determinado, ambos están intercambiando conocimiento.

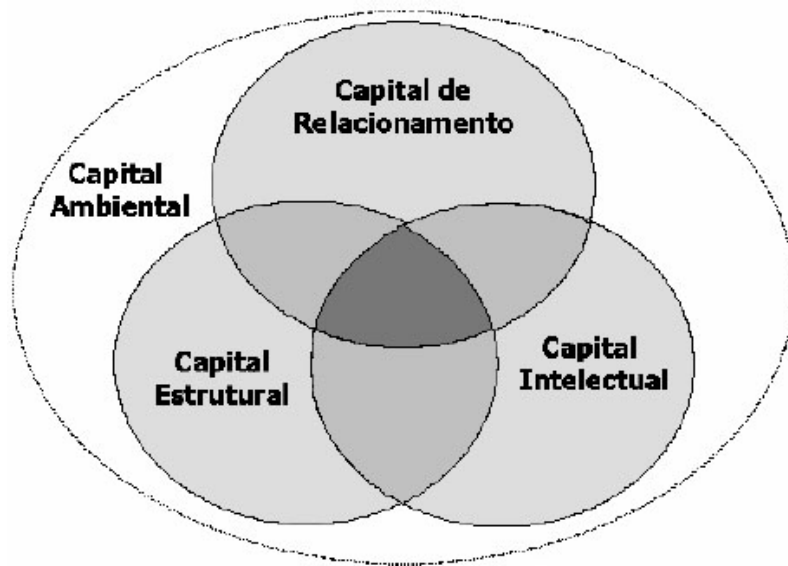
- Estas transferencias de conocimiento forman parte de la vida cotidiana de la organización.

#### **2.1.1.9. LA VISION CRIE**

Desde 1998 El Centro de Referencia en Inteligencia Empresarial de la Universidad Federal de Rio de Janeiro (CRIE/COPPE/UFRJ) vienen estudiando profundamente cuestiones relacionadas con la gestión del conocimiento. Además de estas investigaciones también ha realizado numerosos proyectos en este campo. Con base de estas experiencias y estudios realizados, La CRIE desarrollo un modelo de gestión del conocimiento el cual fue denominado Capitales del Conocimiento. La

base teórica de este modelo esta fuertemente relacionada con tres modelos de capital definidos por SVEIBY (1998), EDVINSSON & MALONE (1998) e STEWART (1998). El modelo de Capitales del Conocimiento presenta cuatro capitales, que unidos forman a visión de gestión del conocimiento de una organización. En la figura 2.3 son presentados los cuatro capitales: ambiental, estructural, intelectual y de relacionamiento (CAVALCANTI & GOMES, 2001).

**Figura 2.3:** Capitales del Conocimiento



**Fuente:** Centro de Referencia de Inteligencia Empresarial CRIE-COPPE/URFJ

Definición de los capitales (CAVALCANTI & GOMES, 2001):

- capital ambiental: Son los factores que describen la “ecología” (ambiente) de las organizaciones. Es el conjunto de todos los fenómenos o elementos que son externos la organización y que la influyen potencialmente. Estos factores pueden ser expresados por las características socio-económicas de la región de localización de la organización (nivel de escolaridad, distribución de la renta, tasa de natalidad, etc.), aspectos legales, valores éticos e culturales, aspectos

gubernamentales (grado de participación del gobierno, estabilidad política) y por los aspectos financieros (tasa de interés, mecanismos de financiamiento, etc.).

- capital intelectual: este capital se refiere tanto a la capacidad, habilidad, experiencia y conocimiento formal que las personas poseen y que pueden agregar a la empresa. El capital intelectual no es propiedad de las empresas, siendo un activo intangible que pertenece al propio individuo que puede ser utilizado por la empresa para la generación de valor.
- capital estructural: Puede ser definido como un conjunto formado por los sistemas administrativos, conceptos, modelos, rutinas, marcas, patentes e sistemas de informática, que permiten funcionar a la organización de manera efectiva e eficaz. Forma parte también del capital estructural la cultura de la organización. El capital estructural, al contrario del capital intelectual, puede ser creado por los funcionarios y por ende pertenece a la organización.
- Capital de relacionamiento: este capital esta definido como la red de relaciones de una organización con sus colaboradores, clientes, proveedores y socios.

CAVALCANTI & GOMES (2001), afirman que: “En la realidad no existe, a priori, un capital mas importante que el otro. La importancia relativa entre los cuatro capitales depende de cada organización, su grado de desenvolvimiento ó el tipo de negocio en el cual se desenvuelve. El crecimiento de una empresa depende da sinergia entre esos capitales.”.

## **2.1.2. CAPACIDAD COMPETITIVA**

### **2.1.2.1. DEFINICIÓN DE CAPACIDAD COMPETITIVA**

La capacidad competitiva se define como todas las acciones que pone en práctica una empresa para atraer compradores, aguantar las presiones de la competencia y mejorar su posición en el mercado, desarrollando así cualidades claves que

permitan que la PYME genere capacidad de innovar, aprender y adaptarse (Zahira Moreno; 2003).

Tim Breene y Paul F. Nunes (2008) afirman que las empresas de alto rendimiento disfrutan de una destacada clarividencia a la hora de establecer su dirección estratégica. Siempre se encuentran en la parte del mercado que presenta más actividad. Cuando un mercado madura, están dispuestas a abordar otro que apunte hacia una mayor expansión. Además argumenta que estas empresas elaboran una fórmula propia de hacer negocios que traduce con éxito las necesidades del cliente en un conjunto de recursos y procesos empresariales integrados que satisface económicamente esas necesidades. Nos referimos a esas fórmulas centradas en la aportación de valor al cliente como "algoritmos de negocio".

Radiati (2000) afirma que una Empresa tiene "Capacidad Competitiva" en la medida que logra que sus clientes tradicionales continúen consumiendo o utilizando sus marcas, productos y/o servicios, en lugar de los de la competencia; como asimismo, cuando logra hacer nuevos clientes a costa de la competencia; generando con sus negocios una rentabilidad satisfactoria; al mismo tiempo que ganan y mantienen la lealtad de sus clientes a través de la "diferenciación" de sus productos y/o servicios.

Las Empresas comprometidas con el mantenimiento de su capacidad competitiva; la mejoran, potencian y revitalizan a través de una serie de enfoques estratégicos, continuos y combinados, tales como las siguientes (Radiate; 2000):

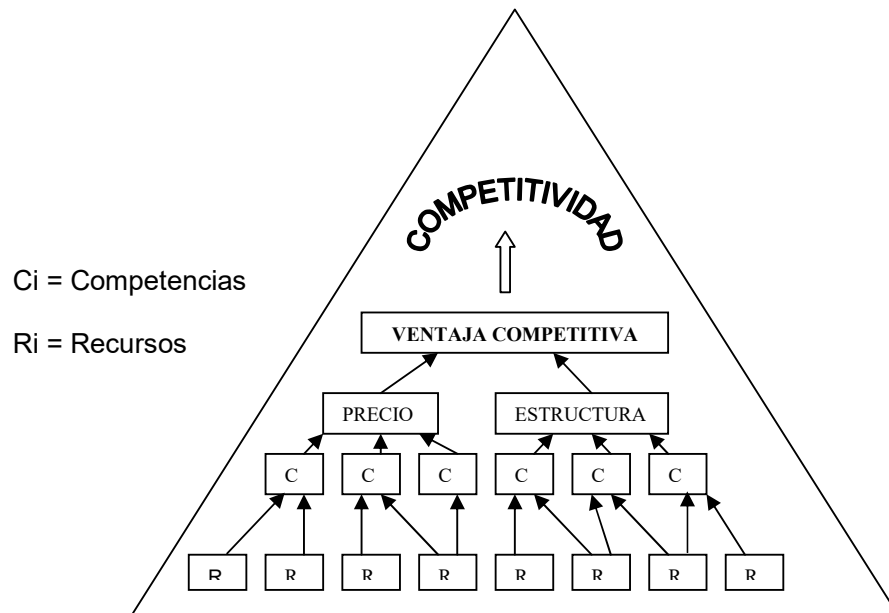
- Innovan y mejoran la "calidad del servicio" suministrado a los clientes, aportándoles cada vez un mayor valor.
- Innovan y mejoran permanentemente la "calidad del producto", aportando cada vez mayor valor a los clientes.

- Descentralizan los puntos de venta y suministro, y mayor extensión y penetración de la distribución.
- Reducen "precios", a través de una mayor "productividad" y la reducción general de los "costos" a través de esfuerzos constantes de "reingeniería y mejoramiento de los procesos", con incorporación de nuevas tecnologías y simplificación de las estructuras operacionales, eliminando todo aquello que no aporta valor.
- Mejorar el "posicionamiento de marca" y la "imagen institucional de la empresa" a través de la "publicidad, la promoción,
- Desarrollan y aprovechar las habilidades y capacidades de la "gente" que integra la Empresa promoviendo el pensamiento estratégico, la capacitación, la flexibilidad, la participación, el aprendizaje permanente, internalizando el valor de la "calidad" y estimulándola a descubrir y aprovechar las "oportunidades".

Maria Antonia Morales y José Luís Pech (2000) sostienen que una empresa es competitiva cuando posee aquellos factores que le permiten disponer de ciertas ventajas para lograr un desempeño superior al de sus competidores. En la base de la competitividad se encuentra los recursos internos de las empresas, estos al crearse, combinarse y aprovecharse de manera adecuada, van a constituir el segundo escalón de la pirámide, es decir de la competencias, que bajo el enfoque de competencias esenciales deben traducirse en productos esenciales que las compañías ofrecen con una ventaja competitiva obteniendo de esta manera mayores niveles de competitividad (Figura 2.4).



**Figura 2.4:** La Competitividad Como Una Pirámide



**Fuente:** Maria Antonia Gonzáles, José Luís Perch (2000)

La competitividad es la capacidad de una organización pública o privada, lucrativa o no, de mantener sistemáticamente ventajas comparativas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico (Eduardo García Erquiaga; 2007). Las empresas exitosas siempre tendrán en cuenta los siguientes principios para ganar ante la competencia y salir adelante en el mundo competitivo de hoy (Figura 2.5).

- Buscar siempre el mayor nivel de calidad
- Servicio
- Precio
- Participación
- Personalización
- Mejoramiento
- Innovación
- Mercados alto crecimiento
- Superar al cliente.
- Pensar estratégicamente

**Figura 2.5:** Factores de la Competitividad



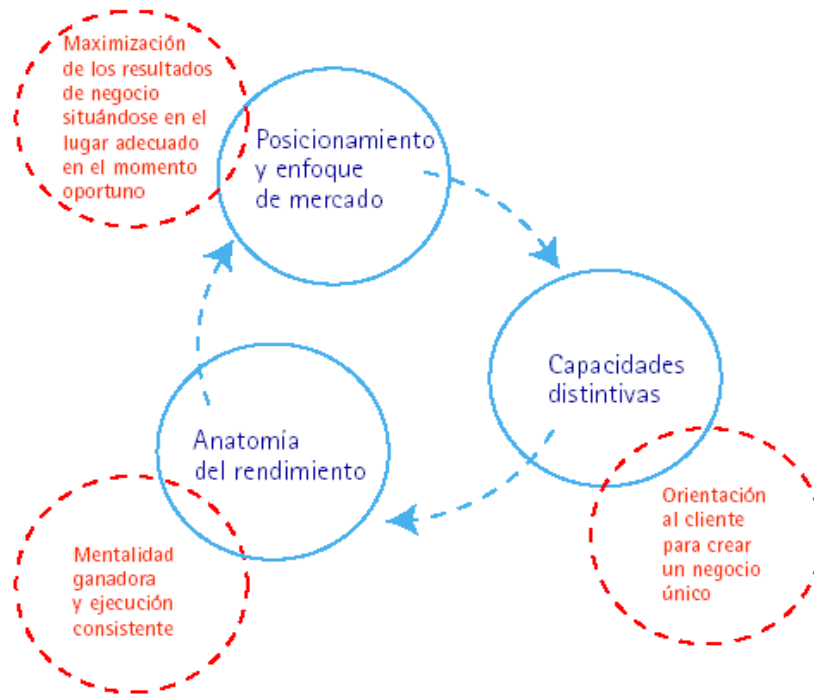
**Fuente:** Erquiaga; 1994

#### **2.1.2.2. CRITERIOS PARA MEDIR LA CAPACIDAD COMPETITIVA**

Tim Breene y Paul F. Nunes (2008) sostienen que la capacidad competitiva puede ser evaluada en función a cinco dimensiones: Crecimiento, rentabilidad, posicionamiento para el futuro, longevidad y consistencia. Así mismo se debe considerar el posicionamiento y enfoque de mercado, las capacidades distintivas y la anatomía del rendimiento. Una capacidad competitiva superior tiene que ver con el rendimiento sostenido y superior al de las empresas de su entorno, a lo largo de varios ciclos empresariales y económicos, frecuentemente con diferentes generaciones de líderes y analizado en función de unidades de medición financieras universalmente aceptadas (Figura 2.6).

**Figura 2.6:** Capacidad Competitiva

Para alcanzar el alto rendimiento, las organizaciones deben realizar bien tres cosas.



**Fuente:** Tim Breene y Paul F. Nunes (2008) “Organizaciones de alto rendimiento”

Juan Carlos Picón Cruz y Víctor Julio Baltodano Zúñiga (2006) afirman que los criterios para medir la capacidad competitiva son:

- La organización empresarial; En este caso, factores internos tales como: formalización, estructura administrativa, gestión gerencial, producción.
- Mercadeo y las ventas, aquí están contemplados las técnicas de mercadeo, estrategias comerciales, promoción de los productos.
- Recursos humanos, capacitación y asistencia técnica; las mismas que están íntimamente relacionados con la calidad del servicio. El cuarto criterio tiene que ver con el acceso al crédito.

- La infraestructura en la cual se contempla calidad de la construcción, ubicación, acabados, presentación.
- Intensidad en el uso de la tecnología..
- La asociatividad también determina la capacidad competitiva de la empresa (con clientes y proveedores).

La rentabilidad y el crecimiento son dos variables a considerar para estudiar la capacidad competitiva de una empresa. Sin una razonable base de rentabilidad no es posible mantener un ritmo de expansión equilibrado a largo plazo y sin crecimiento no existe en la mayor parte de los casos rentabilidad duradera. Existen unas específicas combinaciones de rentabilidad y crecimiento que tienden a reforzar la capacidad competitiva de una empresa. Las empresas con una estructura financiera fuertemente dependiente de la deuda (elevado apalancamiento financiero) se encuentran en peores condiciones para resistir los avatares de una posible recesión de la demanda, por cuanto de su pasivo emergen una serie de gastos de naturaleza fija a los cuales hay que hacer frente en fechas determinadas (Guisado Tato; 2000).

La capacidad competitiva de una compañía frente a otras organizaciones está basada principalmente en su "capital intelectual" o "capital humano" y representa las fortalezas y debilidades que se poseen para poder competir en el mercado con otras empresas. Es muy importante que la empresa realice su autodiagnóstico y evalúe su capacidad competitiva teniendo en cuenta en este diagnóstico las fortalezas y debilidades de la compañía (FODA) (Picón et al 2006).

### **2.1.2.3. VENTAJA COMPETITIVA**

La ventaja competitiva de una empresa es su habilidad, recursos, conocimientos y atributos, etc., de los que dispone dicha empresa, los mismos de los que carecen

sus competidores o que estos tienen en menor medida que hace posible la obtención de unos rendimientos superiores a los de aquellos.

Las empresas competitivas son las que, desde la escucha activa y permanente a sus clientes, adoptan nuevas soluciones y desarrollan nuevas ideas. La mejor información no sirve de nada sin el «Deseo» intenso de lograr una visión y un objetivo. Desear algo con fuerza no nos lleva al éxito si no tomamos la «Decisión » de realizarlo. Decidir un buen plan es inútil si no superamos las dificultades, sin la necesaria «Determinación » para llevarlo a buen puerto. Y toda la determinación del mundo es insuficiente sin lo más importante: la «Disciplina» que nos lleve a repetir, mejorar, afinar, matizar hasta lograr la perfección haciendo, ejecutando, implantando (Zahira Moreno; 2003).

Para poder comprender las ventajas competitivas, tienen que verse una a la vez y tiene que verse de una forma sistemática, la “Cadena de Valor” es la herramienta para hacerlo. La cadena de valor, consiste en disgregar a la empresa en sus actividades estratégicas relevantes para comprender el comportamiento de los costos y las fuentes de diferenciación existente y potencial (Porter, 1985).

En concordancia con Porter (2003), el punto de partida para estudiar el origen de la competitividad, no es la firma, ni la nación, sino la industria en su conjunto. Para Porter la estrategia competitiva debe surgir de una comprensión sofisticada de las reglas de competencia que determinan lo atractivo de un sector industrial y que a su juicio están englobadas en cinco fuerzas competitivas: la entrada de nuevos competidores, la amenaza de sustitutos, el poder de negociación de los compradores, el poder de negociación de los proveedores y la rivalidad entre los competidores existentes.

Por su parte el European Management Forum, 1980, citado por Chesnais (2001), establece que: la competitividad es una medida de la capacidad inmediata y futura de los industriales de diseñar, producir y vender bienes cuyos atributos en términos de precios y más allá de los precios se combinan para formar un paquete más atractivo que el de productos similares ofrecidos por los competidores: el juez final es entonces el mercado.

De igual forma, Porter (2001) considera que “una economía es competitiva en la producción de un determinado bien cuando puede por lo menos igualar los patrones de eficiencia vigentes en el resto del mundo en cuanto a la utilización de recursos y a calidad del bien”; en tanto que para Michalet (1981, p.1), citado por Chesnais (2001), plantea que “una firma (o una economía nacional) será competitiva si resulta victoriosa (o en una buena posición) en la configuración con sus competidores en el mercado (nacional o mundial)”.

En este orden de ideas Álvarez (1999), sostiene que la competitividad de una empresa puede ser definida como la capacidad que tiene ésta de obtener una posición ventajosa en el mercado interno, ofrecer productos de calidad e incursionar exitosamente en los mercados globales, y la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE), plantea que la definición de competitividad gira en torno al dinamismo y a la disposición a competir de las empresas, así como su capacidad para invertir e innovar.

Ivancevich (2001), plantea que una organización se considera competitiva si tiene éxito mantenido a través de la satisfacción del cliente, basándose en la participación activa de todos los miembros de la organización para la mejora sostenida de productos, servicios, procesos y cultura en las cuales trabajan; para lo cual fomenta determinadas competencias y filosofía, mirando a su alrededor y

adaptando las prácticas líderes del entorno, así como mirando al interior, tomando en cuenta sugerencias de empleados, innovando y fomentando la participación proactiva y el liderazgo eficaz.

Para Tamames (2001), es la habilidad sostenible de obtener ganancias y mantener la participación en el mercado. Dentro de este contexto, Porter (2001, p.10), aborda una definición más amplia de competitividad, ya que señala que la misma es “la capacidad de las empresas de vender más productos y/o servicios y de mantener o aumentar su participación en el mercado, sin necesidad de sacrificar utilidades. Para que realmente sea competitiva una empresa, el mercado dentro del cual se mantiene o fortalece su posición tiene que ser abierto y razonablemente competitivo”.

El análisis de la competencia implica también el análisis del sector. El profesor Porter (1985) plantea un esquema de análisis del sector más amplio que los competidores inmediatos. La noción de rivalidad ampliada parte de la idea de que la capacidad de una empresa para explotar una ventaja competitiva en su mercado de referencia depende no solamente de la competencia directa, sino también de los competidores potenciales, los productos sustitutos, los clientes y los proveedores (Figura 2.7).

- I. Competencia interna. El número de competidores, su tamaño relativo, su agresividad, su estructura, sus objetivos, puntos débiles.
- II. La amenaza de nuevos competidores. Los competidores potenciales constituyen una amenaza, y contra la cual la empresa debe protegerse creando barreras de entrada. Posibles barreras de entrada son: las economías de escala, las diferencias de productos protegidas por patentes, la imagen de marca, las necesidades de capital para acceder al mercado, el coste de cambio de proveedor, el acceso a los canales de

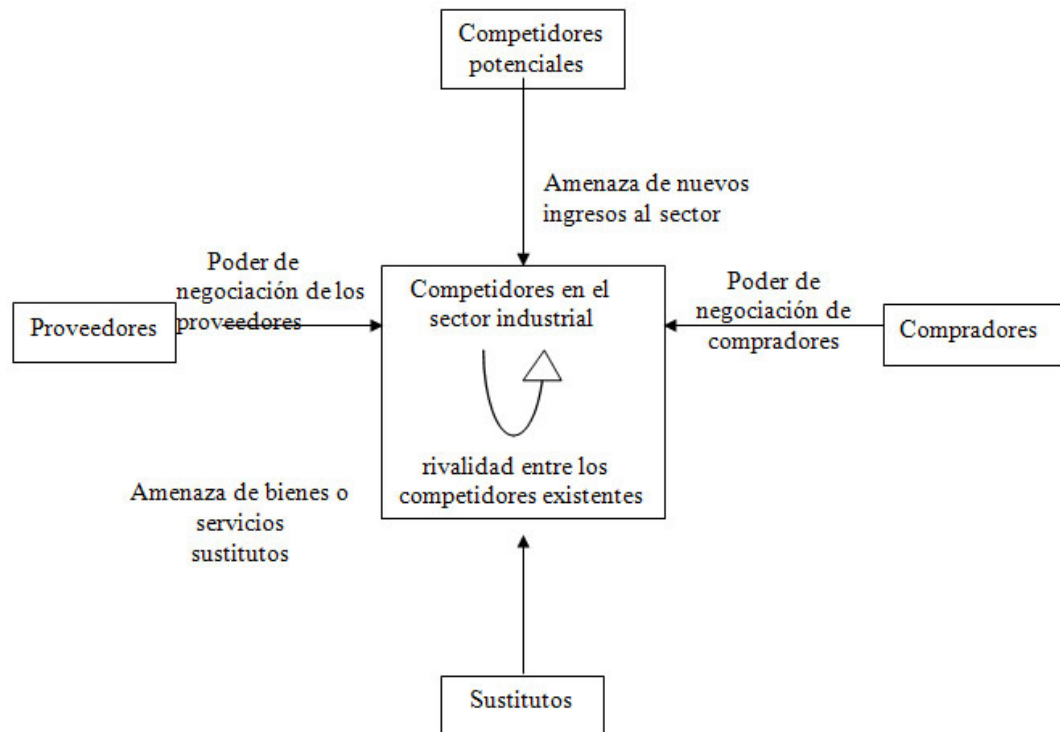
distribución y las ventajas de experiencia y costes. La fuerza disuasiva depende de la reputación de la empresa de agresividad respecto a los nuevos consumidores, el grado de compromiso con el producto-mercado, la disponibilidad de recursos financieros y la capacidad de represalias.

- III. La amenaza de productos sustitutivos. Productos que desempeñan la misma función para el mismo grupo de consumidores, pero que se basan en una tecnología diferente. Los precios de los productos sustitutivos imponen un techo a precio que las empresas del producto-mercado pueden emplear. La empresa debe mantenerse alerta investigando los productos que responden a la misma necesidad genérica o desempeñan la misma función. Es necesario un sistema de vigilancia de las evoluciones tecnológicas.
- IV. El poder de negociación de los clientes. El poder de negociación de los clientes afecta de modo significativo a la rentabilidad de las empresas. La importancia de este poder de negociación depende de la diferenciación de los productos, los costes de cambio de proveedor, la amenaza que los clientes representan de integrarse hacia el origen, si el cliente dispone de información completa de los costes y del grado de concentración de los clientes.
- V. El poder de negociación de los proveedores. Los proveedores poderosos pueden afectar la rentabilidad de sus clientes si estos no tienen posibilidad de repercutir en sus propios precios las subidas de costes. El poder de negociación elevado de los proveedores depende de si el grupo de proveedores está más concentrado que el grupo de clientes, la empresa no es un cliente importante del proveedor, los proveedores tienen diferenciados sus productos y los proveedores



constituyen una amenaza real de integración hacia el consumidor  
(Revista Puro Marketing, 2007).

**Figura 2.7:** Las cinco fuerzas competitivas que determinan la utilidad del sector industrial



**Fuente:** Porter (1985). "Ventaja Competitiva"

La ventaja competitiva nace fundamentalmente del valor que una empresa es capaz de crear para sus compradores, que exceda el costo de esa empresa por crearlo. El valor es lo que los compradores están dispuestos a pagar, y el valor superior sale de ofrecer precios más bajos que los competidores por beneficios equivalentes o por proporcionar beneficios únicos que justifiquen un precio mayor (Porter; 1985). Las acciones para crear ventajas competitivas tienen importantes consecuencias

para la estructura del sector y la reacción de la competencia cambiando las reglas de competencia que están englobadas en cinco fuerzas competitivas

#### **2.1.2.4. TIPOS DE VENTAJA COMPETITIVA**

##### **2.1.2.4.1. GENERALIDADES**

La "relación calidad-precio", que orienta a los consumidores en sus compras, no es más que la consecuencia de la diferenciación. Según sea el producto, la calidad se identifica con durabilidad, fiabilidad, seguridad Ej. Pilas Duracell.

- Esta ventaja competitiva radica en poseer los "costes" más bajos del sector, no en tener los "precios" más bajos.
- Ofrecer un producto más barato que la competencia puede ser una buena estrategia de diferenciación, siempre que el consumidor no lo perciba como de mala calidad.

Según lo señala M. Porter (1998a), la decisión de mejorar la gestión de la empresa está directamente relacionada con la gestión estratégica de costos, a saber:

- Liderazgo en costos, ya sea por aprovechamiento de las economías de escala y la reducción de costos
- La diferenciación del producto o servicio, mediante la creación de especialización que sea percibida por los clientes
- La segmentación del cliente o foco de mercado

##### **2.1.2.4.2. LIDERAZGO EN COSTOS**

La gestión estratégica de costos deberá centrar sus objetivos hacia la organización de la información de modo de orientar la gestión de costos hacia una visión global y permanente de las actividades o funciones que componen la cadena de valor de la empresa, permitiendo la canalización de las capacidades internas y su proyección hacia el exterior. Es posible generar así ventajas competitivas sostenibles, y de este

modo adaptar la gestión de costos hacia la estrategia asumida por la empresa (Mallo et al., 2000, Cap.1)

Cuando se asocia los costos con la actividad que los genera o consume, se puede calcular o establecer impulsores o generadores del costo, y al mismo tiempo vincularlos con elementos o factores que hacen que un costo aumente o disminuya. La identificación de estos impulsores de costos permite observar la posición de costos de la competencia, o al menos conocer sus propios impulsores o generadores de costos. El análisis de costos no sólo debe centrarse en los costos reales sino en los costos de oportunidad, a partir de los distintos grupos y sub grupos de actividades identificadas en la cadena de valor del ciclo operacional o productivo de empresa, para centrar la atención en las categorías de costos que los diferencia con la competencia o con alternativas estratégicas, ya sea que los impulsores de costos estén asociados a la relevancia de la actividad y al impacto que ejercen, o bien que dependan del tamaño de la empresa, su localización, factores institucionales, políticas funcionales o de oportunidad.

El sistema de costos ABC rastrea los costos a las actividades y luego a los productos. A su vez la definición de bases debe reconocer la gran variabilidad de costos de las actividades y reflejar la relación de causa-efecto. Este criterio ofrece a la administración una mejor información respecto del costo del producto y su relación con los objeto de costo en especial centrando un mayor control en las actividades responsables del consumo de costos para medir y evaluar la eficiencia en el uso y consumo de recursos.

Las actividades no sólo generan y consumen costos, sino predisponen al cliente a pagar por el producto o servicio, en función de cualquiera de las actividades identificadas en la cadena de valor, ya se trate de las etapas de investigación y desarrollo, innovación y diseño, producción, comercialización, distribución y servicio al cliente (Horngren, Foster y Datar, 2000). La clasificación de actividades, no sólo permite identificar lo que el cliente desea sino también lo que esté dispuesto a pagar, es decir, satisfacer sus necesidades. La agrupación de costos por actividades, en consecuencia, facilita la visualización de oportunidades para reclasificar gastos improductivos hacia rubros productivos.

Michael Latimer (2001a) propone agrupar en 3 categorías las actividades generadoras de costos: estratégicas, obligatorias y discrecionales, criterio que permite evaluar la relevancia del costo de acuerdo a las condiciones y características de la empresa y su estructura de costos. Las actividades estratégicas, son aquellas que, por lo general, consumen costos asociados a la creación o incremento de valor y riqueza de la organización (innovación y desarrollo de productos), en tanto que las actividades obligatorias están más asociadas a la gestión productiva de la empresa y sus vinculaciones con los grupos de interés, en especial los proveedores y clientes, las derivadas del proceso operativo. Los costos de actividades discrecionales son aquellos ligados a los procesos e infraestructura (Cuadro 2.1). Se estima que la distribución en la estructura de estos costos tiende a la siguiente relación:

**Cuadro 2.1:** Actividades generadoras de costo

Distribución de costos de actividad		
Costos según actividades	Distribución típica	Distribución óptima
Estratégicas	5-10 %	25-30%
Obligatorias	55-60%	60-65%
Discrecionales	30-35%	10-15%

**Fuente:** Latimer 2001

En los últimos años aparece, una nueva forma de gerenciar los costos: La gestión estratégica de costos orientada hacia el análisis de los costos, sobre la base de elementos estratégicos bien fundados que permitan tomar decisiones estratégicas enfocadas a mantener ventajas competitivas sostenibles (Shank y Govindarajan, 1995). Este tipo de gestión se fundamenta en tres temas claves:

- La cadena de valor, conjunto vinculado de las actividades que crean valor.
- Los causales de costos, factores que provocan la incurrencia de un costo.
- Posicionamiento estratégico, ubicación que tiene la empresa dentro de su sector industrial.

La gestión estratégica de costos consiste en ver a las distintas actividades que componen la cadena de valor de la empresa desde una perspectiva global y continua, que sirve para encaminar las capacidades internas de la empresa y proyectarlas sobre el entorno externo, procurando información para la aplicación prolongada de las actividades empresariales (Mallo et al, 2000). Se utiliza para desarrollar ventajas competitivas sostenibles, mejorar la calidad de los productos y la eficiencia de los procesos, de ahí que los costos se hayan convertido en un instrumento de decisión estratégica.

El primer objetivo de la gestión estratégica de costos es “organizar la información para que la empresa mantenga la competitividad, logrando la mejora continua de productos y servicios de alta calidad que satisfagan a los clientes y a los consumidores al menor precio” (Mallo et al, 2000, p. 25). Tal objetivo se consigue a través del diseño y la aplicación constante de una combinación productiva o cadena de valor de todas las funciones que añaden valor a los productos y servicios de una empresa.

La expresión estrategia empresarial se vincula de alguna manera con otras muy utilizadas actualmente, como las de calidad total, competitividad, justo a tiempo, reingeniería, subcontrataciones (outsourcing), alianzas de empresas (joint venture), etcétera. Conceptos muy relacionados a su vez con productividad, rentabilidad, reestructuración, reorganización, entre otros (Mallo et al , 2000).

#### **2.1.2.4.3. DIFERENCIACIÓN**

Saber lo que el Cliente desea no es de gran utilidad cuando una docena de Empresas ya está satisfaciendo sus deseos. Así nuestra ventaja competitiva debe estar claramente diferenciada frente a los competidores de nuestro sector:

- Debe ser poseída por una (o, en ocasiones, unas pocas) Empresas.
- Debe ser conocida y apreciada por sus Clientes.
- Debe ser sostenida a largo plazo:
- Con recursos propios persistentes y duraderos.

Dado la enorme variedad de productos/servicios, con una alta calidad, a precios competitivos, accesibles y variados centros de distribución y grandes esfuerzos de comunicación; hoy en día una de las formas de crear valor, es el ofrecimiento del servicio a nuestros clientes, con estándares de calidad de clase mundial. Y me refiero al servicio no sólo en el proceso de la venta y las garantías; sino ir más allá. En la distribución, en la asesoría, en la promoción, en el trato, en la cotidianeidad. El servicio con innovación, con creatividad. Esta, es una de las opciones que tenemos para primero, obtener la Ventaja Competitiva y posteriormente consolidarla (Mejía, 1999).

#### **2.1.2.4.3.1. LAS DISTINTAS ESTRATEGIAS DE DIFERENCIACIÓN**

Enriquecer el producto o servicio. Un producto se puede ofrecer con alguna característica adicional que complemente su función básica. Por ejemplo, es habitual encontrar leche con vitaminas, calcio o desnatada.

Cuando el ciclo de vida del producto es cada vez más corto, la empresa que logre una ventaja innovadora disfrutará de la recompensa de ser la primera. Estudios de marketing concluyen que los productos innovadora son un 33% más rentable.

#### **2.1.2.4.3.2. CARACTERÍSTICAS DE LA DIFERENCIACIÓN**

- Es importante: La diferencia debe proporcionar un beneficio valorado por un número suficiente de consumidores.
- Es distinta: Ninguna empresa competidora debe ofrecer la misma diferencia. Es inimitable: Debe ser difícil de imitar por la competencia. El diseño es lo más complicado de copiar, mientras que los servicios añadidos al producto (entrega, instalación,...) son la característica más fácil de plagiar.
- Es asequible: El consumidor del producto debe poder y querer pagar el sobreprecio que supone la diferencia.
- Es rentable: La empresa no puede agotar todos sus recursos en la implantación de la diferencia, por lo que el coste debe ser inferior a los beneficios obtenidos.

### **2.1.3. MARKETING Y VENTAS**

#### **2.1.3.1. VENTAS**

La venta es el intercambio de productos o servicios por unidades monetarias que se produce entre el vendedor y el cliente, buscando la satisfacción de las necesidades del cliente y el logro de los objetivos del vendedor.

La venta, como todo proceso de comunicación, se divide en varias fases.

- ✓ La preparación de la visita:

- Análisis de la información del cliente.
- Definición de objetivos para la venta.
- Desarrollo de la estrategia de actuación para la venta.
- ✓ El contacto con el cliente.
- ✓ La averiguación de necesidades del cliente.
- ✓ La argumentación: Parten de las necesidades del cliente y se basan en los atributos del producto o servicio, en el nivel o calidad de servicio prestado y en razones económicas
- ✓ La resolución de objeciones.
- ✓ El cierre de la venta.
- ✓ La postvisita.

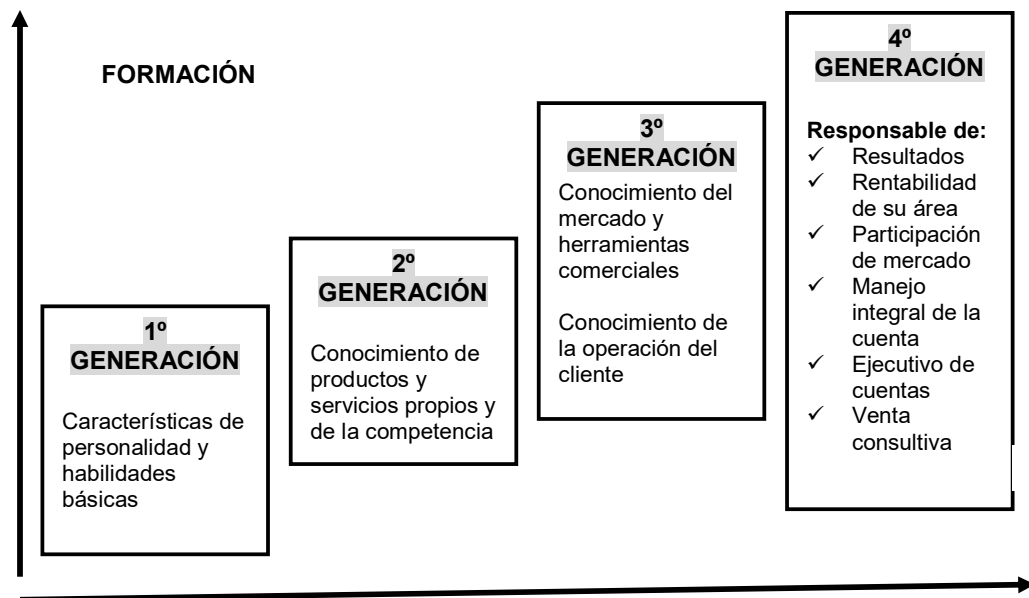
El conocimiento es uno de los factores que hacen exitosos los procesos de ventas y estos tienen que ver con el “nivel de conocimiento” que los vendedores tienen respecto a (Eduardo García Erquiaga; 2007):

- ✓ Los productos o servicios
- ✓ Los clientes
- ✓ Los potenciales clientes
- ✓ Los competidores
- ✓ Procesos relacionados con las ventas: Objetivos, averiguación, análisis y satisfacción de las necesidades del cliente.

El vendedor relacionado con los conceptos anteriormente mencionados esta representado en la figura 2.8, con el titulo “4º generacion”.



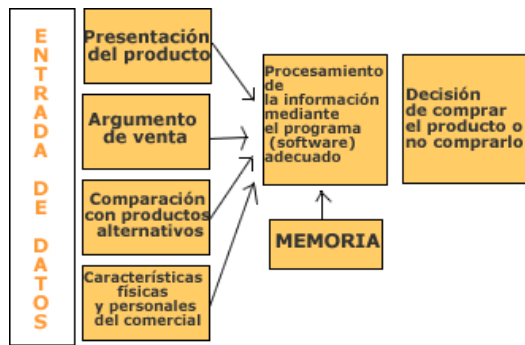
**Figura 2.8:** Las cuatro generaciones de vendedores



**Fuente:** Erquiaga 2007

Para entender mejor cuáles son los factores que influyen en la percepción y en el proceso de venta, muchos psicólogos utilizan la "metáfora del ordenador" (Florack, 2002) citado por Erquiaga (2007). Los mensajes publicitarios y comerciales surten efecto por la influencia ejercida sobre el marco interpretativo utilizado por un consumidor y por las informaciones que éste activa en su memoria. Traducido a la metáfora del ordenador, esto significa que el publicitario intenta influir tanto en la selección del programa activado cuando se va a elegir un producto como en las informaciones que dicho programa descarga desde el disco duro (Florack, 2002) citado por Erquiaga (2007).

**Figura 2.9:** Metafora del ordenador



**Fuente:** Florack 2002

#### **2.1.3.1.1. FUNCIÓN DEL DEPARTAMENTO DE VENTAS**

La función del departamento de ventas es planear, ejecutar y controlar las actividades. Debido a que durante la instrumentación de los planes de venta ocurren muchas sorpresas, el departamento de ventas debe dar seguimiento y control continuo a las actividades de ventas. A pesar de esta necesidad, muchas compañías tienen procedimientos de control inadecuados. Se han encontrado algunos hallazgos principales los cuales son los siguientes (Mora et. Al, 2000):

- Las pequeñas empresas tienen menos controles que las grandes. Realizan un trabajo más eficiente para fijar claramente objetivos y establecer sistemas para medir la eficiencia de ventas.
- Menos de la mitad de las compañías conocen las utilidades de sus productos individuales. Una tercera parte de las compañías no tiene procedimientos regulares de revisión para localizar y eliminar productos débiles.
- Casi la mitad de las compañías no consigue comparar sus precios con los de la competencia, analizar sus costos de bodega y de distribución, analizar las causas de la mercancía devuelta, realizar evaluaciones formales de efectividad publicitaria, y revisar los reportes de su fuerza de ventas.

### **2.1.3.1.2. EVALUACIÓN Y CONTROL DE LAS VENTAS**

La filosofía básica, espíritu y motor de una organización tienen mucho más que ver con sus logros relativos que los recursos tecnológicos o económicos, estructura organizacional, innovación o sentido de la oportunidad. Todos estos aspectos pesan mucho en el éxito. Pero creo que son superados por la fuerza con la que la gente dentro de la organización cree en sus preceptos básicos y en la fidelidad con la que los llevan a cabo. (Taylor, 1997)

El control de las ventas es la secuela natural a la planeación organización e instrumentación de las ventas. Las compañías necesitan aplicar cuatro tipos de control de las ventas. El control del plan anual consiste de dar seguimiento a las actividades y resultados de ventas, para asegurar que se logren las ventas anuales y objetivos de utilidades. Las herramientas principales son análisis de ventas, análisis de participación en el mercado, análisis financiero, seguimiento de la satisfacción del cliente. Si se detecta un mal desempeño la compañía puede instrumentar varias medidas correctivas, incluyendo recortes en producción, modificación de precios, aumentar la presión sobre la fuerza de ventas y recortes en gastos marginales. El control de eficiencia es la labor que consiste en incrementar la eficiencia en las actividades de ventas, como: promoción de ventas y distribución. El control estratégico es la actividad consistente en asegurar los objetivos, estrategias y sistemas de ventas de la compañía para que se adapten de forma óptima al ámbito de la planeación y pronosticado de ventas. Una herramienta, conocida como instrumento de calificación de la eficiencia de las ventas, describe un perfil de la eficiencia de las ventas a nivel general de una compañía en términos de filosofía orientada hacia al cliente, organización de las ventas, información de las ventas, planeación de las ventas, planeación estratégica y eficiencia operativa. Otra herramienta, la auditoria de ventas, es un examen

detallado sistemático, independiente y periódico del entorno, objetivos, estrategias y actividades de ventas de la organización. La auditoria de ventas busca identificar zona de ventas problemáticas. Recomienda acciones a corto y a largo plazo para mejorar la eficiencia en ventas a nivel general de la organización. La revisión de excelencia en ventas ayuda a una compañía a calificar sus prácticas en relación con las mejores prácticas de las compañías de alto rendimiento (Mora et. Al, 2000).

De vez en cuando las compañías necesitan llevar a cabo una revisión de sus objetivos (llámese misión) y por ende como se cumplen estos a través de sus ventas y su participación de mercado. Las ventas constituyen un área en la que la rápida obsolescencia de los objetivos, políticas, estrategias y programas es una posibilidad constante. Cada compañía debe evaluar con regularidad su enfoque estratégico hacia el mercado. Se cuentan con dos herramientas: Revisión del índice de las ventas y auditoria de ventas (Trout Et. Al, 1995).

La eficiencia de las ventas no necesariamente se revela mediante los índices de ventas actuales y las utilidades que genera. La eficiencia de las ventas de una compañía o gerencia se refleja en los resultados con relación a cinco aspectos básicos (Rapp Et. Al, 1995).:

1. Filosofía enfocada al cliente
2. Organización de ventas integrada
3. Información de ventas adecuada
4. Orientación estratégica
5. Eficiencia operativa

#### **2.1.3.1.3. AUDITORIA DE VENTAS**

Una auditoria de ventas es un examen detallado, sistemático, independiente y periódico del entorno de ventas de una empresa, así como sus objetivos,

estrategias y actividades, con un enfoque que pretende determinar áreas problemáticas y oportunidades y sugerir un plan de acción para mejorar la eficiencia de ventas de la compañía. Pretende mostrar donde se encuentra la organización y cuáles fueron los logros de la función de ventas en relación con lo planeado (Pride Et. Al, 1995). El campo de la auditoria de ventas, se extiende a los productos y a los mercados de cuyo examen se desprenderán nuevas oportunidades, o se expondrán los puntos fuerte y débiles de la compañía (análisis FODA).

### **2.1.3.2. MARKETING**

#### **2.1.3.2.1. GENERALIDADES**

El Marketing podemos definirlo según Atmella (2002) como un filosofía empresarial que aplica un conjunto de técnicas y actividades dirigidas a satisfacer las necesidades del consumidor, a través de la gestión integrada de todos los elementos de le empresa de forma organizada, obteniendo un beneficio. En los últimos años dado la volatilidad del comportamiento de los clientes aparece el Marketing Relacional; que tiene que ver con acciones de conquista y programas de fidelización que basan su estrategia en el análisis de los datos del cliente y en una comunicación one-to-one.

Lambin (1990, pág.8) citado por Pride et. al, (1995), O define la función del marketing estratégico como: "Seguir la evolución del mercado de referencia e identificar los diferentes productos-mercados y segmentos actuales o potenciales, sobre la base de un análisis de la diversidad de las necesidades a encontrar".

En el mismo sentido Luque (1997, pág. 10) citado por Pride et. al, (1995), define el marketing estratégico, como: "acciones, orientados hacia grupos de consumidores

determinados, teniendo en cuenta la competencia y procurando alcanzar una ventaja competitiva defendible a largo plazo.”

Las organizaciones aplican al Marketing como proceso especializado el cual ofrece herramientas para planear, fijar precios, promocionar y distribuir los productos, haciendo que todos los componentes de las organización estén enfocados al consumidor, esforzándose por identificar, descifrar y satisfacer sus necesidades (Stanton 2004).

Los tres conceptos claves de la definición anterior de Marketing son: necesidad, producto e intercambio. La noción de necesidad ponen en juego las motivaciones y comportamiento del comprador, individuo consumidor o cliente organizacional; el concepto de producto remita a los modos de acción, de producción y de organización de los productos; el intercambio ponen en juego en el mercado los mecanismos de equilibrio entre la oferta y la demanda. Como dijo Philip Kotler (1986): "El marketing verdadero consiste en hacer un producto o servicio tan preparado para el cliente como para que él venga solo". Si no piensa en mejorar constantemente lo que se hace para el cliente, no hace Marketing.

#### **2.1.3.2.2. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS**

La investigación de mercados es concebida por la American Marketing Association como la función que enlaza al consumidor, al cliente y al público con el comercializador a través de la información. Esta información se utiliza para identificar y definir las oportunidades y los problemas de marketing. En un análisis más profundo, en esta conceptualización se puede observar un elemento importante como lo es la recopilación de información que es necesaria para orientar la estrategia de la organización en la búsqueda de satisfacer las necesidades de los consumidores.

De igual manera Kinnear y Taylor (2000). Definen la investigación de mercados como el enfoque sistémico, además de objetivo, para el desarrollo, y el suministro de información para el proceso de toma de decisiones por la gerencia de mercadeo. El aporte de estos autores en la definición es la incorporación de elementos de enfoque sistémico, fijación de objetivos y toma de decisiones. Desde esta perspectiva, las necesidades de información de las empresas se pueden agrupar en tres grandes sectores; Información sobre análisis situacional, información sobre las variables de la mezcla de mercadeo, y medidas de desempeño de productos.

#### **2.1.3.2.3. LA SEGMENTACIÓN DEL MERCADO**

SEGMENTO DE MERCADO: “Agrupación de consumidores, según sus principales características y deseos de consumo, para los que la empresa, tiene una oferta definida que satisface sus necesidades” (Kotler, 1996). La evolución de los mercados y el incremento de la competencia por el núcleo del mercado requieren de las empresas un detallado análisis de los diferentes grupos poblacionales, sus características distintivas y sus deseos específicos. Los consumidores, al incrementarse sus posibilidades económicas, buscan ofertas diferenciadas y adaptadas a sus requerimientos concretos. La segmentación trata de agrupar a los consumidores en conjuntos lo más homogéneos posibles en cuanto a su respuesta a una oferta comercial, y diferenciados con relación a otros grupos de consumidores.

El proceso de segmentación es un elemento clave en la formulación de estrategias y en las posibilidades competitivas de las empresas. La segmentación de mercados utiliza múltiples variables demográficas, psicológicas, socioeconómicas y mercadológicas.

Siguiendo a Kotler (1995) citado por Stanton (2004), para que la segmentación del mercado sea efectiva son precisos una serie de requisitos:

- Identificables. El grupo poblacional tiene que ser identificable y su potencial de compra medible.
- Accesible. Los segmentos poblacionales seleccionados han de poder ser efectivamente alcanzados y servidos.
- Sustanciales. El segmento tiene que poseer un tamaño que lo haga rentable para la empresa. Debe ser un grupo de consumidores homogéneo que merezca la pena tratar con un programa específico.
- Diferentes. Los segmentos han de presentar diferencias en sus comportamientos de compra o uso del producto, y su respuesta a la oferta debe ser distinta para justificar una estrategia diferenciada.
- Posible. La empresa en función de sus recursos y capacidades tiene que considerar si puede desarrollar una oferta diferenciada para los distintos segmentos.
- Defendibles. La estrategia rentable a largo plazo tiene que permitir defender los segmentos rentables de los competidores.

#### **2.1.3.2.3.1. OBJETIVO DE LA SEGMENTACIÓN**

La Empresa busca una mejor rentabilidad de su programa de Marketing cuando:

1. A nivel publicitario, seleccionamos las técnicas más adecuadas según los segmentos.
2. A la hora de la distribución, escogemos aquel tipo de establecimientos en el que sus Clientes potenciales tengan costumbre comprar.
3. Cuando tenemos que determinar el precio podremos conocer cuáles son las posibilidades económicas de sus Clientes.

La segmentación de mercado nos permite poner el acento en aquella variable del Marketing Mix que tenga mayor influencia en el consumidor.



#### **2.1.3.2.3.2. VENTAJAS DE LA SEGMENTACIÓN**

Las ventajas de segmentación se pueden clasificar según las tres etapas básicas en este proceso de decisión (Olamendi.2009):

Análisis del mercado:

- a. Detecta oportunidades de negocio.
- b. Establece un orden de prioridad en los segmentos.
- c. Identifica los segmentos potenciales más insatisfechos.
- d. Facilita el análisis de la competencia.
- e. Identifica a los competidores del mercado objetivo.
- f. Desarrollo de la ejecución de las acciones:
- g. Diferencia la actuación comercial de la empresa.
- h. Formula las combinaciones más adecuadas del marketing-mix.
- i. Alcanza los objetivos propuestos por producto-mercado.

Control del progreso de marketing:

- a. Mejora la relación de la empresa con sus clientes.
- b. Adapta la oferta a las necesidades de los consumidores.
- c. Re-posicionamiento y rediseño del producto.
- d. Reasignación de presupuestos de publicidad, promoción, producción, etc.

Los beneficios conseguidos por la empresa al aplicar la segmentación redundan con carácter general en la penetración en el mercado, que se traduce en un aumento de la fidelidad, una mayor intensidad de compra y un crecimiento del número de compradores efectivos, en el mismo mercado del producto. En definitiva, permite aumentar la eficacia de la acción comercial, incrementando así su rentabilidad.

#### **2.1.3.2.3.3. VARIABLES DE LA SEGMENTACIÓN**

Las principales variables de la segmentación son las siguientes:

- a. La segmentación geográfica: requiere dividir el mercado en diferentes unidades geográficas, como países estado, regiones, condados, ciudades o barrios. La empresa puede optar por operar en una o varias zonas geográficas o por operar en todas las zonas, aunque prestando atención a las diferencias de necesidades y preferencias en las zonas geográficas.
- b. La segmentación demográfica: Consiste en dividir el mercado en grupos, a partir de variables como la edad, el sexo, el tamaño de la familia, el ciclo de vida de la familia, los ingresos, la ocupación, el grado de estudios, la religión, la raza y la nacionalidad. Los factores demográficos son la base más popular para segmentar los grupos de clientes.
- c. La segmentación psicográfica: Divide a los compradores en diferentes grupos con base en las características de su clase social, estilo de vida y personalidad. Las personas dentro del mismo grupo demográfico pueden tener composiciones psicográficas muy diferentes.
- d. La segmentación conductual: Divide a los compradores en grupos, con base a sus conocimientos sobre un producto, su actitud ante al mismo, el uso que le dan o la forma en que responden a un producto. Muchos expertos piensan que las variables conductuales son el mejor punto de partida para segmentar el mercado. Dentro de la segmentación conductual encontramos:
  - I. La segmentación por ocasiones: Que son un grupo de compradores de acuerdo a las ocasiones en que piensan comprar cuando efectúan la compra o cuando el artículo es adquirido
  - II. La segmentación por beneficios: Consiste en formar grupos de compradores de acuerdo con los diferentes beneficios que pretenden obtener del producto. Esto requiere que se averigüen los beneficios que la gente pretende obtener de una clase de producto, los tipos de personas que quieren recibir cada uno de los beneficios y las marcas principales que ofrecen cada uno de ellos.

- III. La condición del usuario: Se puede segmentar en grupos de no usuarios, ex usuarios, usuarios en potencia, usuarios por primera vez y usuarios consuetudinarios de un producto.
- IV. La tasa del uso: También se pueden segmentar por grupos de usuarios que usan un producto poco, regular y mucho.
- V. Lealtad de marca: Se pueden dividir en grupos en base a la lealtad de los consumidores, como también los compradores.
- VI. La etapa de disposición del comprador: Algunas personas no tienen conocimiento del producto, otras si lo tienen, algunas están informadas, otras están interesadas, algunas quieren el producto y otras tienen la intención de comprarlo. Las cantidades relativas correspondiente a cada etapa, hacen la diferencia de cada grupo.
- VII. La actitud ante el producto: Las personas de un mercado pueden asumir una actitud entusiasta, positiva, indiferente, negativa u hostil ante un producto.

### **2.1.3.3. SISTEMA DE INFORMACIÓN DE MARKETING**

Los sistemas de información de marketing ofrecen una ventaja diferencial, en los procesos de mercadeo, fundamentados en su capacidad de convertirse en una herramienta de competitividad (Alfonso et al, 2009).

Las características de los sistemas de información permiten a las empresas almacenar y procesar todos los datos necesarios tan precisa y rápidamente como se exige en entornos en constante evolución. También son capaces de adaptarse a cambios de escenarios, estrategias y políticas que se presenten en el proceso (Alfonso et al, 2009).

La característica principal de los Sistemas de Información de marketing como herramienta de competitividad es brindar a las organizaciones la oportunidad de contar con la información emanada de los entornos de mercadeo como elemento de diferenciación versus las otras organizaciones, en función del uso de dicha información como complemento de las estrategias y planes de marketing que permitan satisfacer las necesidades de los consumidores, con productos innovadores que ofrezcan un nivel adecuado y pertinente de rentabilidad(Alfonso et al, 2009).

En el mercado global las fronteras son cada vez más efímeras y osmóticas gracias al vertiginosa evolución de las TICs, en consideración a esta verdad, los Sistema de Información de Marketing (SIM) se convierten en ventaja estratégica en la medida que estos contribuyan a la adaptación eficaz y eficiente de las organizaciones con interés en mercados internacionales, para lo cual es necesario que estén acoplados con la visión, misión y objetivos estratégicos además de contar con el respaldo de los más altos directivos (Alfonso et al, 2009).

El Sistema de Información de Marketing asiste en responder las preguntas específicas de Marketing, y unifica los cambios en la información de Marketing dentro de los departamentos de Marketing y a lo largo de las áreas funcionales dentro de la compañía (Gandhi y Bodking; 1996) citado por Olamendi (2009).

Kotler en su obra del 2006 ofrece la siguiente definición: “Un Sistema de Información de Marketing es una estructura permanente e interactiva compuesta por personas, equipos y procedimientos, cuya finalidad es obtener, clasificar, analizar, evaluar y distribuir información pertinente, oportuna y precisa que servirá a quienes toman decisiones de Marketing para mejorar la planeación, ejecución y control.”

#### **2.1.3.4. CRM O GESTIÓN DE RELACIONES CON EL CLIENTE.**

La mayor complejidad y extensión de las actividades de Marketing ha traído consigo una intensificación en las necesidades de información para poder tomar las decisiones de forma más eficiente. Según Kotler et al. (2000) citado por Olamendi (2009), los directivos necesitan información para poder llevar a cabo la planificación, la ejecución y el control de las actividades del marketing.

Según Don Alfredo De Goyeneche, en su publicación en la revista Economía y Administración de la Universidad de Chile, se refiere a que en "CRM estamos frente a un modelo de negocios cuya estrategia esta destinada a lograr identificar y administrar las relaciones en aquellas cuentas más valiosas para una empresa, trabajando diferentemente en cada una de ellas de forma tal de poder mejorar la efectividad sobre los clientes".

El CRM consiste en 10 componentes:

1. Funcionalidad de las ventas y su administración
2. El telemarketing
3. El manejo del tiempo
4. El servicio y soporte al cliente
5. La mercadotecnia
6. El manejo de la información para ejecutivos
7. La integración del ERP (Enterprise Resource Planning)
8. La excelente sincronización de los datos
9. El e-commerce
10. El servicio en el campo de ventas

Sin embargo la palabra lealtad, sintetiza prácticamente su significado, ya que CRM se dedica a adquirir y mantener la lealtad del cliente, específicamente de aquellas

cuentas más valiosas. En conclusión CRM es el conjunto de estrategias de negocio, marketing, comunicación e infraestructuras tecnológicas, diseñadas con el objetivo de construir una relación duradera con los clientes, identificando, comprendiendo y satisfaciendo sus necesidades. Es así que va más allá del marketing de relación, es un concepto más amplio, es una actitud ante los clientes y ante la propia organización, que se apoya en procesos multicanal (teléfono, internet, correo, fuerza de ventas,...) para crear y añadir valor a la empresa y a sus clientes.

#### **2.1.3.4.1. PLANIFICACIÓN INTEGRAL DE RECURSOS EN CRM**

Modelo organizativo de gestión empresarial que integra las funciones administrativas/financieras, logística, producción y gestión de los recursos humanos, situando al cliente en la posición central de forma que los procesos de la empresa se orientan a él. (Asociación española de marketing relacional 2009)

#### **2.1.3.4.2. LA IMPORTANCIA DE UNA ESTRATEGIA CRM EN UNA EMPRESA**

"Obtendrás más de la billetera de tus clientes, cuando te tomes el tiempo de estar al pendiente de ellos"; así lo conceptualiza Janice Anderson, vicepresidenta de CRM Solutions de Lucent Technologies. Los beneficios del CRM no sólo se concretan en la retención y la lealtad de los clientes, sino también en tener un marketing más efectivo, crear inteligentes oportunidades de cross-selling, abrir la posibilidad a una rápida introducción de nuevos productos o marcas incrementar ganancias y reducir costos de ventas y mercadotecnia.

Si por CRM (Customer Relationship Management) se entiende el sector de las compañías de software que promete implementar soluciones que resolverán infinidad de problemas, aumentarán las ganancias y reducirán costos de forma casi mágica, a CRM le aguarda una vida corta. Por el contrario, si CRM es considerado

desde un punto de vista más amplio, -como una herramienta para escuchar al cliente, aprender a entenderlo, y adecuar productos y servicios a sus necesidades particulares, entonces la aplicación se volverá cada vez más valiosa, sobreviviendo a largo plazo (Asociación española de marketing relacional 2009).

## **2.1.4. PROCESOS EMPRESARIALES E INNOVACIÓN**

### **2.1.4.2. CONCEPTOS BÁSICOS**

La palabra proceso viene del latín processus, que significa avance y progreso. Un proceso es el conjunto de actividades de trabajo interrelacionadas que se caracterizan por requerir ciertos insumos (inputs: productos o servicios obtenidos de otros proveedores) y tareas particulares que implican valor añadido, con miras a obtener ciertos resultados. Otra posible definición: gestión de todas las actividades de la Empresa que generan un valor añadido; o bien, conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados.

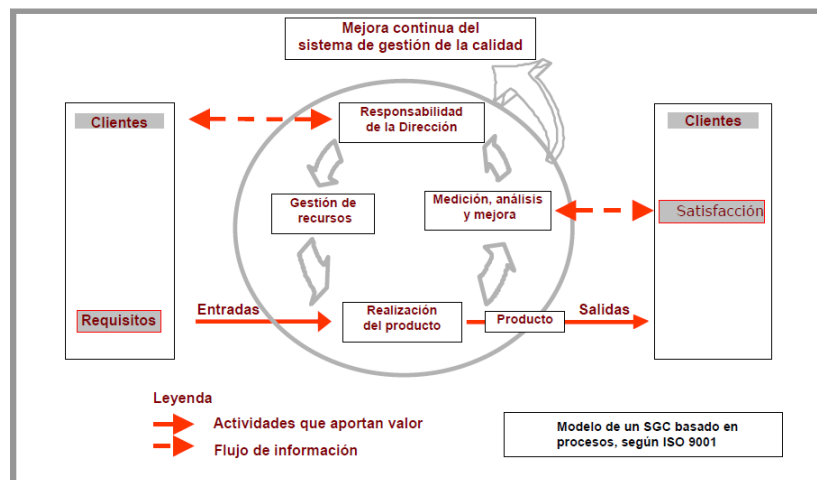
Para que una organización funcione de manera eficaz, tiene que identificar y gestionar numerosas actividades relacionadas entre sí. Una actividad que utiliza recursos, y que se gestiona con el fin de permitir que los elementos de entrada se transformen en resultados, se puede considerar como un proceso. Frecuentemente el resultado de un proceso constituye directamente el elemento de entrada del siguiente proceso (Norma ISO 9001:2000).

ISO 9001 pretende fomentar la adopción del enfoque basado en procesos para gestionar una organización. Este tipo de gestión por procesos, cuando se utiliza en el desarrollo, la implementación y la mejora de la eficacia de un Sistema de Gestión de la Calidad (SGC), concentra su atención en:

- La comprensión y el cumplimiento de los requisitos de los clientes de cada proceso,
- La necesidad de considerar y de planificar los procesos en términos que aporten valor (el cliente no debe pagar por algo que no le aporte valor),
- El control, la medición y la obtención de resultados del desempeño y de la eficacia de los procesos,
- La mejora continua de los procesos con base en mediciones objetivas.

La siguiente figura ilustra el modelo ISO 9001 de un SGC basado en procesos y refleja gráficamente la integración de los cuatro pilares básicos de la norma ISO 9001 (Responsabilidad de la Dirección, Gestión de los recursos, prestación del servicio y Medición, análisis y mejora). Dado que es un modelo de todos los procesos del SGC, permite demostrar, por medio de bucles, la integración vertical y horizontal de los procesos (Figura 2.10).

**Figura 2.10:** Mejora continua del sistema de gestión de calidad (SGC)



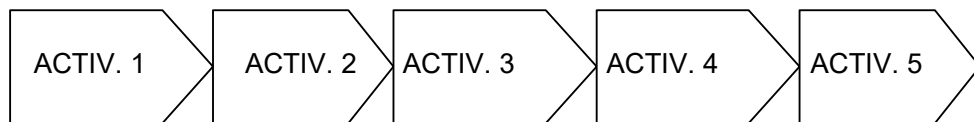
Un proceso se puede definir de varias formas:

- Secuencia de actuaciones orientadas a generar un valor añadido sobre una entrada.
- Sucesión de actividades en el tiempo con un fin definido.



- Organización lógica de personas, materiales, energía, equipos y procedimientos en actividades de trabajo diseñados para generar un resultado específico (EFQM- European Foundation for Quality Management).
- Concatenación de las decisiones, actividades y tareas llevadas a cabo por diferentes profesionales en un orden lógico y secuencial para producir un resultado previsible y satisfactorio (Figura 2.11).

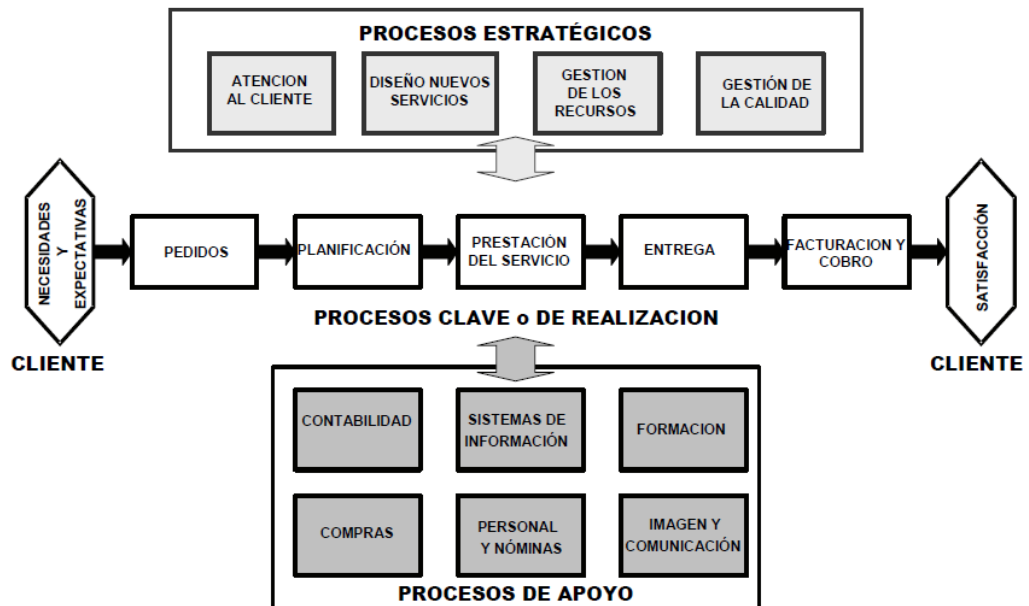
**Figura.2.11:** Secuencia de actividades de un proceso



No todos los procesos que se llevan a cabo en las organizaciones tienen las mismas características, motivo por el que se pueden clasificar, en función del impacto más o menos directo sobre el usuario final, de la siguiente forma (Figura 2.12):

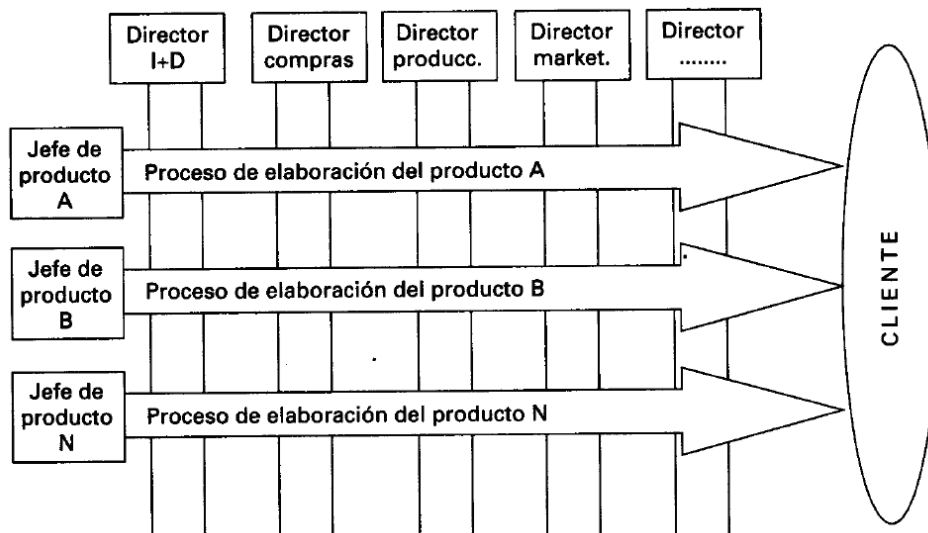
- Procesos estratégicos: adecuan la organización a las necesidades y expectativas de los usuarios. En definitiva, guían a la organización para incrementar la calidad en los servicios que presta a sus clientes. Están orientados a las actividades estratégicas de la empresa: desarrollo profesional, marketing,...
- Procesos operativos: aquéllos que están en contacto directo con el usuario. Engloban todas las actividades que generan mayor valor añadido y tienen mayor impacto sobre la satisfacción del usuario.
- Procesos de soporte: generan los recursos que precisan los demás procesos.

**Figura 2.12:** Procesos estratégicos, operativos y de apoyo



En la Gestión por Procesos se concentra la atención en el resultado de los procesos no en las tareas o actividades. Hay información sobre el resultado final y cada quien sabe como contribuye el trabajo individual al proceso global; lo cual se traduce en una responsabilidad con el proceso total y no con su tarea personal (Figura 2.13).

**Figura 2.13:** Estructura matricial y gestión por procesos



**Fuente:** Johanson: 1995

Como un sistema de gestión de calidad que es, el principal objetivo de la Gestión por Procesos es aumentar los resultados de la Organización a través de conseguir niveles superiores de satisfacción de sus usuarios. Además de incrementar la productividad a través de:

- Reducir los costos internos innecesarios (actividades sin valor agregado).
- Acortar los plazos de entrega (reducir tiempos de ciclo).
- Mejorar la calidad y el valor percibido por los usuarios de forma que a éste le resulte agradable trabajar con el suministrador.
- Incorporar actividades adicionales de servicio, de escaso costo, cuyo valor sea fácil de percibir por el usuario (ej: Información).

De acuerdo a Johanson, McHugh, Pendlebury y Wheeler (1995), sólo son necesarios cuatro indicadores para medir el rendimiento de un proceso (cuatro criterios de "valor" para el usuario): Calidad, Tiempo total del proceso, Costo y Servicio.

Los procesos candidatos a rediseño son aquellos relacionados con:

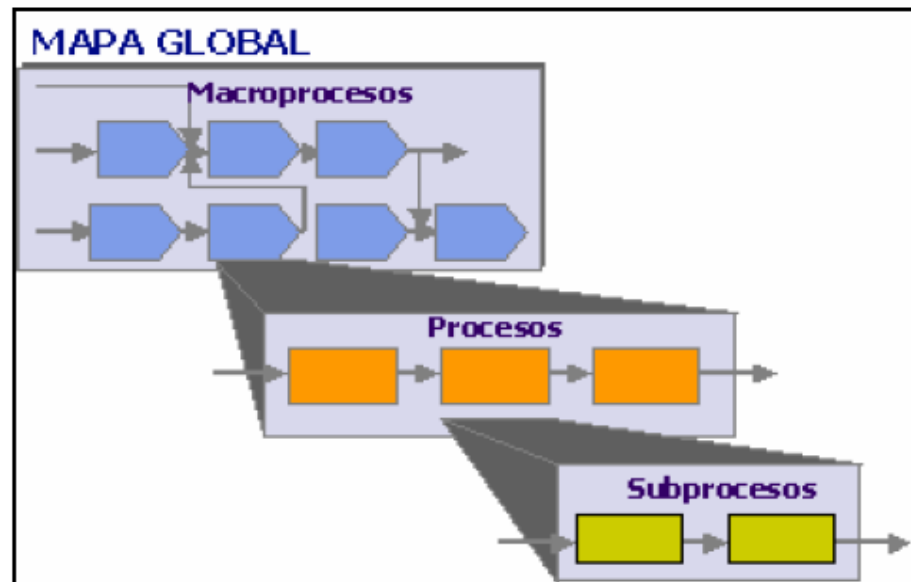
- Quejas continuas de los usuarios
- Costos o complejos
- Repetición continua del trabajo para corregir defectos
- Excesivos niveles de control
- Procesos críticos (los más visibles)
- Falta de calidad
- Inexistencia de flexibilidad
- Características básicas, funcionalidad
- Los más viables (mayor potencial de éxito)
- Alcance/ costo de la implementación

- Mayor impacto en las estrategias de la Organización
- Mayor impacto en el usuario.

### JERARQUÍA DE LOS PROCESOS:

- Macroproceso: Son los grandes procesos o procesos genéricos de la empresa, que en conjunto dan una visión de como opera la organización.
- Proceso/Subproceso: Partes definidas de un macroproceso/proceso. Pueden ser paralelos o secuenciales y contribuyen a la misión del macroproceso/proceso.
- Actividad: Acciones que forman un proceso. Por lo general están encargadas a un área funcional.
- Tarea: Micro acciones que forman una actividad. Es la subdivisión más pequeña del proceso (Figura 2.14) (AGIP et al; 2007).

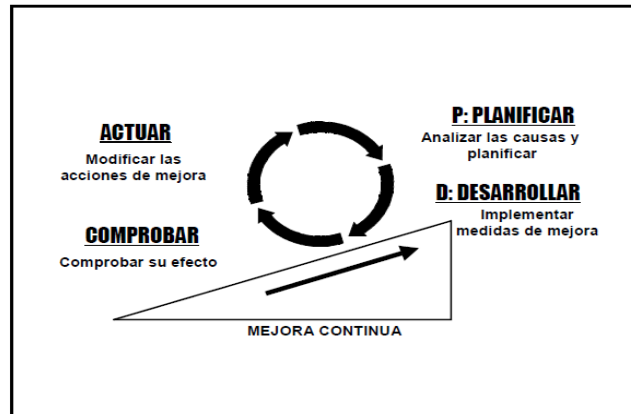
**Figura 2.14:** Jerarquía de Procesos



**Fuente:** Agip 2007

La mejora continua de la gestión de los procesos constituye el llamado “ciclo PDCA: Planificar, Desarrollar, Comprobar y Actuar (Plan, Do, Check, Act), desarrollado por Edward Deming” (Figura 2.15).

**Figura 2.15.** El Ciclo de mejora continúa de la calidad de Deming (PDCA)



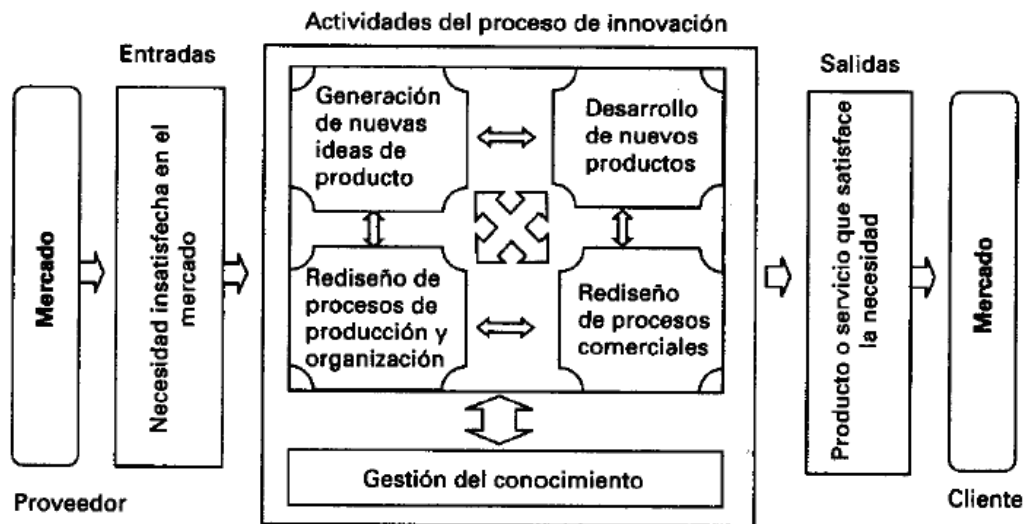
**Fuente:** Deming

La identificación y definición de los procesos, su clasificación(estratégico, operativo de apoyo), la determinación de su secuencia y sus relaciones de interdependencia, la asignación de un responsable y la definición de indicadores para su control y mejora se denomina gestión por procesos y es una condición necesaria para la buena gestión de la innovación. La innovación constituye un proceso estratégico de la empresa (Figura 2.16).

La gestión de la innovación requiere:

1. Crear una cultura de innovación en la organización,
2. La generación de nuevos conceptos.
3. El desarrollo de nuevos productos.
4. El rediseño de los procesos productivos.
5. El rediseño de los procesos de comercialización.
6. La gestión del conocimiento y de la tecnología.

**Figura 2.16.** La Innovación como proceso



La cultura de innovación de una empresa se apoya principalmente en el comportamiento de la dirección. La cultura de innovación puede ser el resultado de la percepción clara de los empleados de que la innovación es sinónima de competitividad y ayuda a garantizar el empleo.

### 2.1.5. CADENA DE VALOR

La cadena de valor es una herramienta utilizada para identificar todas aquellas actividades que agregan el valor ofrecido al examinar las actividades estratégicas relevantes para comprender el comportamiento de los costos y las fuentes de diferenciación existente y potencial. De esta forma, una empresa obtiene ventaja competitiva desempeñando estas actividades estratégicas a menor costo o mejor que sus competidores.

El concepto de cadena de valor, divide la actividad general de una empresa en actividades tecnológica y económicamente distintas conocidas como actividades de valor. Las actividades primarias se refieren a la realización física del producto, a su comercialización y distribución, así como actividades de apoyo y servicio posventa. Toda actividad emplea factores de producción comprados, recursos humanos y

cierta combinación de tecnologías. La infraestructura de la empresa, en la que se incluyen la dirección general, asesoría jurídica y contabilidad sirve de soporte a toda la cadena conformando las actividades auxiliares. (Porter, 1998)

El valor que una empresa crea se mide por la cantidad de dinero que los clientes están dispuestos a pagar por productos o servicios. Así, una empresa es rentable cuando el valor que crea excede el costo de las actividades necesarias para lograrlo. Para obtener ventaja sobre las demás empresas en el terreno de la competencia, una empresa deberá realizar dichas actividades a un costo inferior o de manera que se produzca la diferenciación y se obtenga un precio mayor. (Porter, 1998)

La cadena de valor. Es una representación del conjunto de actividades de un negocio elaborado por Porter (1998), que constituye un valioso instrumento para realizar el análisis interno de la empresa y de sus conexiones con el medio ambiente.

En el caso de una empresa manufacturera se identifican cinco actividades primarias típicas (aprovisionamiento, operaciones, distribución, mercadotecnia, ventas y servicio) y cuatro actividades de apoyo (compras, desarrollo de tecnología, administración. de recursos humanos y administración. general), cada una de las cuales puede dividirse en sub-actividades. Por otra parte, la cadena de valor está ubicada en un espacio más amplio que se designa como el sistema de negocio, que muestra las cadenas de proveedores y canales hasta llegar hacia atrás a las materias primas y hacia delante hasta el cliente (Porter; 1998) (Figura 2.17).

**Figura 2.17:** Modelo de cadena de valor de Michael Porter:



**Fuente:** Porter 1998

Las partes y la forma de la cadena pueden variar en un mayor o menor grado entre negocios de una misma industria (ej. alguna firma que trabaje sólo sobre pedidos), y, por supuesto, pueden ser bien distintas en los negocios de otras industrias (ej. una aseguradora o alguna firma que se limite a la distribución).

La competencia en el entorno de hoy se basa en la competencia entre cadenas de valor, debido a que al tener materia prima de calidad, a costos competitivos, es muy probable que el producto o servicio final sea de buena calidad y a un precio competitivo en el mercado. (Chen, 2004).

#### **2.1.5.2. LA CADENA DE VALOR EN EL MARKETING ESTRATÉGICO**

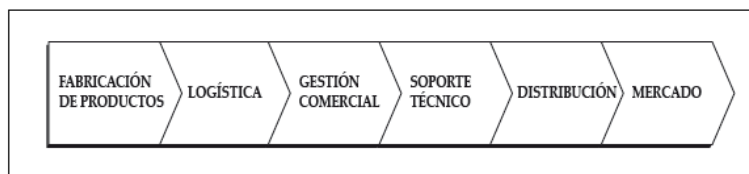
Las empresas de éxito han desarrollado en un momento de su vida capacidades superiores en sus procesos de gestión básicos. Zara, empresa española de fabricación y comercialización de productos textiles, supo generar valor en un mercado hipercompetitivo, gracias a que destacó sobre la competencia en tres procesos de negocio que le permitían crear demanda en un mercado creciente de compradores: diseño, logística y comercialización.



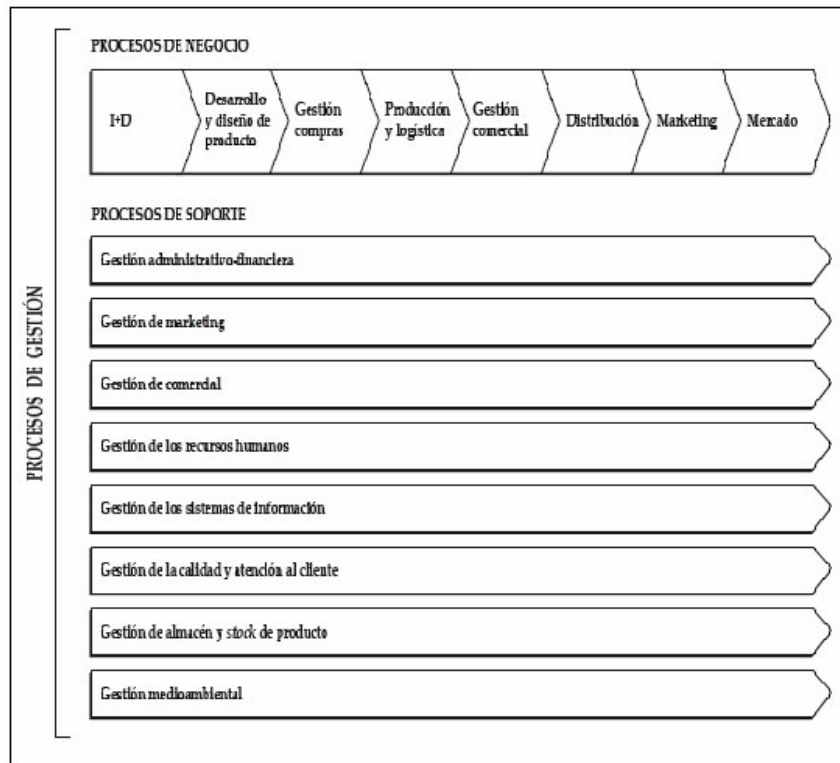
### 2.1.5.3. LA CADENA DE VALOR EN LA PRÁCTICA

La cadena de valor refleja una serie de actividades estratégicas de la empresa que denominamos procesos de negocio y es donde podemos diferenciarnos de la competencia creando una serie de valores que nos hagan destacar. Lógicamente estos procesos de negocio se asientan sobre unos procesos de soporte y mapas de actividades que serán sobre los que debemos actuar para diferenciarnos y crear valor. A continuación, y a modo de ejemplo, indicamos la operativa de una cadena de valor de una empresa comparándola con la del sector (Muñiz; 2006); figura 2.18 y figura 2.19.

**Figura 2.18:** Cadena de valor empresa específica



**Figura 2.19:** Cadena de valor de una empresa tipo

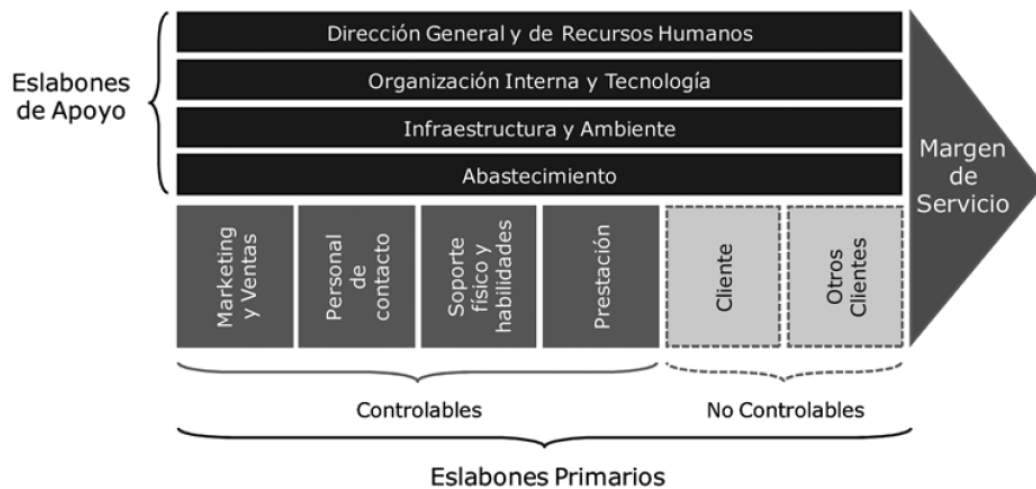


**Fuente:** Muñiz 2006

#### 2.1.5.4. CADENA DE VALOR DE LOS SERVICIOS

En su obra Calidad de servicio (1987). Fierre Eiglier y Ene Langeard Ene citado por Muñiz (2006); nos ofrece su punto de vista sobre los elementos |de un sistema de prestación de servicios: cliente, soporte físico, personal en contacto, servicio, organización interna y otros clientes; figura 2.20.

**Figura 2.20:** Cadena de valor en una empresa de servicios



**Fuente:** Eiglier y Langeard (1987)

#### 2.1.5.5. ANÁLISIS DE LA CADENA DE VALOR

La cadena de valor muestra la posición de la empresa en el mercado, sus opciones estratégicas y las fuerzas competitivas que existen en el mercado que atiende. “Una cadena de valor es un conjunto vinculado de las actividades que crean valor y que conducen desde las fuentes de los materiales directos hasta el uso final de los productos o servicios producidos” (Gayle R. 1999, p.152). Se usa para desarrollar estrategias encaminadas al logro de una ventaja competitiva sostenible, para lo cual es necesario establecer un conjunto de impulsores de costos que permitan comprender la compleja interrelación de las actividades que componen esta cadena de valor.

El punto de partida para el análisis de costos es definir la cadena de valor de la empresa y asignar los costos y activos a la actividad de valor. Estas actividades son los bloques de construcción con los cuales una empresa crea un producto que tiene valor para los compradores.

#### **2.1.5.6. ANÁLISIS DE LOS CAUSALES O GENERADORES DE COSTOS.**

Los causales de costos son los factores que provocan la incurrencia de un costo, y “... deben elegirse entre los coeficientes que conduzcan la relación causal del consumo de recursos para obtener los productos y servicios, permitiendo además la explicación integrada y acumulativa de creación de valor de la empresa” (Mallo et al, 2000, p. 26). Un adecuado análisis de los causales de costos posibilita la adopción de cursos de acción que permiten reducir los costos que van desde el diseño hasta la distribución de los productos. Algunos de los factores que impulsan o causan costos, son: la cuantía de la inversión que se va a realizar, el comportamiento de los costos, la experiencia acumulada, la extensión (grado de integración), tecnología, es decir, los métodos a ser utilizados en la cadena de valor, y la complejidad, o sea la amplitud de las líneas de productos ofrecidos a los clientes.

“(...) **la planeación estratégica** incluye el análisis estratégico de los costos el cual se refiere al posicionamiento y a la penetración potencial de los productos y de los servicios en el mercado. Los administradores que comprenden la estructura de costos de su empresa tienen una ventaja significativa sobre la competencia. El análisis estratégico de costos usa los datos de costos para desarrollar estrategias superiores contemplando las posiciones probables de un nuevo producto en el lugar de mercado y su penetración potencial” (Gayle, 1999, p. 151).

Según, Horngren et al (1996) “un costo objetivo es el costo calculado a largo plazo de un producto (o servicio) que, cuando se vende, permite a la compañía alcanzar el ingreso objetivo. Se deriva el costo objetivo al restar el margen objetivo de utilidades del precio objetivo” (p. 438). Por tanto, esta técnica introduce la ecuación:  $\text{costo objetivo} = \text{precio objetivo} - \text{margen objetivo de utilidades}$ . El costo objetivo es un instrumento de reducción de los costos totales de un producto con la ayuda de los departamentos de producción, diseño, ingeniería, investigación y desarrollo y marketing. Es una de las alternativas que las empresas deben adoptar para entrar en el campo de la competencia global, logrando así la sobrevivencia y el crecimiento económico.

El uso del de costo objetivo genera en la empresa una reducción de costos, principalmente, “... por la mejora de la investigación tecnológica aplicada a la producción y la búsqueda de la mejora continua, intentando eliminar aquellas actividades que no añaden valor o aquellas especificaciones del producto que no son valoradas por los consumidores” (Mallo et al, 2000, p. 665).

## **2.1.6. TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN Y DE LA COMUNICACIÓN (TIC).**

### **2.1.6.2. DEFINICIONES BASICAS**

- Sistema.- Colección de objetos, procedimientos o técnicas que interactúan de manera regulada formando un todo organizado.
- Datos.- Las empresas cuentan con grandes cantidades de datos que por sí mismos no son información confiable; estos datos requieren un proceso para ser útiles y manejables.

- Información.- Carece de significado si es que se encuentra aislada y debe ser procesada mediante una clasificación, almacenamiento y relación para que luego pueda realmente informar sobre algún tema. La información es un recurso estratégico y un arma competitiva poderosa.
- Sistemas de Información.- Se definen como sistemas formales para recopilar, integrar, comparar, analizar y difundir información interna y externa de la empresa, en forma oportuna, eficaz y eficiente. Un sistema de información gerencial es un sistema útil para la toma de decisiones del personal gerencial de todos los niveles de la organización para llevar a cabo las funciones de gestión inherentes a su cargo.

Se denominan Tecnologías de Información y Comunicación (TIC) a los sistemas tecnológicos que permiten la adquisición, producción, almacenamiento, tratamiento, comunicación, registro y presentación de información.

De acuerdo a su uso y aparición las TIC pueden ser:

- Tradicionales. Conjunto de herramientas comunicacionales utilizadas hasta antes de la aparición del Internet, entre ellas: voz humana, sonidos, telégrafo, teléfono, radio, prensa, televisión, vídeo.
- Nuevas. Conjunto de procesos y productos derivados de las nuevas herramientas informáticas (software y hardware) y el Internet (página web, correo electrónico, videoconferencia, etc.). Las características más distintivas de las nuevas tecnologías son: bases de datos computarizados, interactividad, instantaneidad, elevados parámetros de calidad de imagen y sonido, digitalización, influencias más sobre los procesos que sobre los productos, interconexión y diversidad de contenidos.

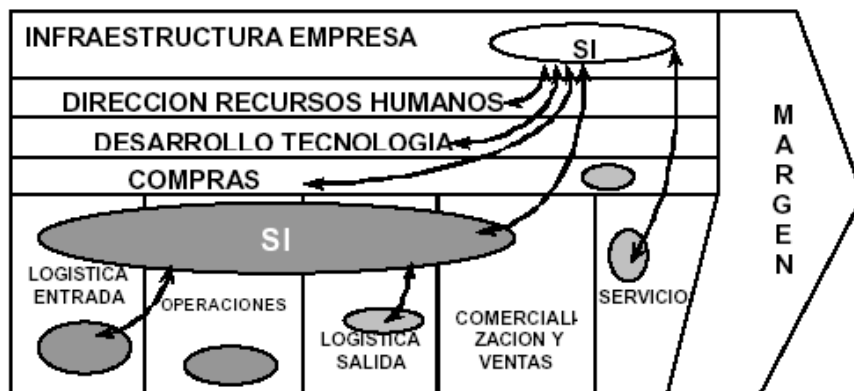
### 2.1.6.3. SISTEMA DE INFORMACIÓN

Los procesos de planificación y diseño de un SI deben tener acceso a los objetivos estratégicos del negocio. El Plan de TI/SI que se diseñe e implante debe guardar equilibrio operativo con el resto de sistemas integrantes de la infraestructura organizativa, por lo tanto debe alinearse al Plan Estratégico Empresarial (Garro Morey; 2009).

Los sistemas de información coordinan la información que fluye internamente en la organización y entre esta y el entorno. Coordina los flujos y registros de información necesarios para llevar a cabo las funciones de una empresa de acuerdo con la estrategia del negocio y cubre los requerimientos operativos de información, como son la información rutinaria y exacta, estructurada y útil para la toma de decisiones operativas al interior de la empresa (Garro Morey; 2009).

Un SI debe coordinar las actividades generadoras de valor, controlando las interacciones entre actividades, definiendo los vínculos entre actividades y gestionando la información para la Toma de Decisiones y Acciones; Figura 2.21.

**Figura 2.21:** Cadena de valor y sistemas de información



**Las tecnologías de la información y la comunicación (TIC)** son “Aquellas herramientas y métodos empleados para recabar, retener, manipular o distribuir información. La tecnología de la información se encuentra generalmente asociada con las computadoras y las tecnologías afines aplicadas a la toma de decisiones” Bologna y Walsh (1997). Otra definición sobre las TIC es que son un conjunto de servicios, redes, software y dispositivos que tienen como fin la mejora de la calidad de vida de las personas dentro de un entorno, y que se integran a un sistema de información interconectado y complementario; cuadro 2.2.

**Cuadro 2.2:** Categorías de las tecnologías de información

Las tres categorías de TI que transforman el trabajo			
Categoría de TI	Definición	Características	Ejemplos
<b>TI funcionales</b>	TI que asiste en la ejecución de tareas separadas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Puede ser adoptada sin ningún complemento</li> <li>• Su impacto aumenta cuando se establecen los complementos</li> </ul>	Simuladores, planillas de cálculo, CAD/CAM, y software de estadística
<b>TI de redes</b>	TI que facilita interacciones sin especificar sus parámetros	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No impone complementos, pero permite que emerjan con el tiempo</li> <li>• No especifica tareas o secuencias</li> <li>• Acepta datos en varios formatos</li> <li>• Su uso es opcional</li> </ul>	Correo electrónico, mensajería instantánea, wikis, blogs, y mashups
<b>TI de empresa</b>	TI que especifica los procesos del negocio	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Impone complementos a través de la organización</li> <li>• Define tareas y secuencias</li> <li>• Dispone el formato de los datos</li> <li>• Su uso es obligatorio</li> </ul>	Software para la planificación de recursos de la empresa, gestión de recursos de clientes, y software para la gestión de la cadena de suministro.

**Fuente:** Bolognay Walsh 1997.

Las TI deben estar al servicio de los procesos de negocio y, más allá aún, de la creación de valor para el cliente final. Sólo de esta forma la inversión en TI será aún más rentable para la empresa privada, el estado y, finalmente, para el país como un todo (Flores. Lillo, Ortiz, Pozo; 2006).

En los últimos años se han realizado muchos estudios para comprobar que existe una relación positiva entre la tecnología de información y la productividad (a esto le llaman los especialistas la paradoja de la productividad). No se ha podido comprobar que el hacerse de una nueva tecnología influye directamente en el desempeño financiero de una empresa. Theophanis Stratopolus y Bruce Dehning (2000) realizan un proyecto de investigación donde cuestionan si una inversión exitosa en tecnología de información resuelve la paradoja de productividad, analizan los diversos trabajos empíricos que se han realizado en los últimos años sobre el tema y llegan a la conclusión que existe muy poca relación entre las dos variables porque muchas compañías fracasan en la etapa de implementación de los proyectos de TI .

Schuman y Rohrbaugh (1991), citado por Flores et. al, (2006), en su artículo sobre toma de decisiones para planeación de sistemas mencionan que la inversión en TI les da como resultado alcanzar mejoras en áreas funcionales como lo es en la planeación organizacional en donde se mejoran aspectos como:

- Definición metas y prioridades organizacionales
- Nos ayuda a ubicar presupuestos
- Establecimiento planes estratégicos a 5 años
- Rediseño de sistemas de entrega de servicio
- Clarifica asignaciones a los empleados y sus prioridades
- Predice efectos a largo plazo en cuanto a las opciones financieras tomadas
- Determina y ubica necesidades de espacio de oficina
- Selecciona sitios para ubicaciones de nuevas oficinas
- Evalúa alternativas para planes de reorganización
- Re-diseña la estructura organizacional
- Planea los sistemas de información basados en computadoras



Es necesario definir la Tecnología de la Información y Comunicación (TIC) como el conjunto de herramientas y recursos tecnológicos utilizados para crear, diseminar, almacenar, y gestionar información, a fin de comunicarla. Estos aspectos inciden directamente en la educación, dado que se ha venido observando en los últimos años, que el acceso a herramientas tecnológicas de información y comunicación digital, aplicaciones, redes y multimedia, ha crecido rápidamente (UNESCO, 1998).

Consideramos la posesión de tecnologías de información como un factor clave estratégico de la empresa. Sin embargo, como señalan Porter y Millar (1985:160), "La cuestión no es cuándo la tecnología de información tendrá un impacto en la posición competitiva de la compañía, la cuestión es cuándo y cómo el impacto golpeará". Atendiendo a Booth y Philip (1997), la importancia de las tecnologías de información reside en el papel que ellas juegan en las rutas de conducir la empresa al éxito. Autores como Bergeron et al. (1991) mostraron que las compañías pueden usar el trabajo de Porter para identificar áreas donde las tecnologías de información pueden ser usadas en una moderna competencia. No obstante, tampoco debemos utilizar las tecnologías de información exclusivamente para detectar los cambios del entorno. Los factores clave de la empresa son elementos fundamentales también a observar.

El principal problema de introducir la Tecnología como variable Competitiva en una empresa, no es económico ni tecnológico, ni de confianza/seguridad. Es un planteamiento de RECURSOS HUMANOS:

- Habilidades de Inteligencia Competitiva, ser capaz de reconocer el valor que las tecnologías de la información tienen para dar respuesta a las opciones y desafíos del panorama competitivo (analizar, anticiparse y desarrollar).

- Habilidad crítica: conocimiento de la tecnología para producir datos útiles así como la forma de analizarlos e interpretarlos.
- Tecnocultura: no significa conocer mejor la tecnología sino comprender la utilidad que puede generarle.

#### **2.1.6.4. COMERCIO ELECTRÓNICO**

El término "comercio electrónico" se refiere a la venta de productos y servicios por Internet. Actualmente, este segmento presenta el crecimiento más acelerado de la economía. Gracias al costo mínimo que implica, hasta la empresa más pequeña puede llegar a clientes de todo el mundo con sus productos y mensajes.

El comercio electrónico puede definirse formalmente de la siguiente forma: 'Intercambios mediados por tecnología entre diversas partes (individuos, organizaciones o ambos}, así como las actividades electrónicas dentro y entre organizaciones" • Rayport Jeffrey 2003. Es importante destacar que en la definición anterior nos orienta a entender que el comercio electrónico permite intercambio a través de medios tecnológicos, los cuales pueden ser entre personas a personas, organizaciones con organizaciones, las organizaciones y los clientes. De tal forma que dicho medio de comercio une prácticamente a todo el mundo.

- **Ventajas para los Clientes**
  - Permite el acceso a más información.
  - Facilita la investigación y comparación de mercados.
  - Abarata los costos y precios.
- **Ventajas para las empresas**
  - Mejoras en la distribución.
  - Mejora en las comunicaciones de mercadeo. Se obtiene publicidad, promoción y servicio al cliente a la medida.
- **Beneficios operacionales.**

- El uso empresarial del Web reduce errores, tiempo y sobrecostos en el tratamiento de la información.

El potencial internacional del comercio electrónico es elevado. En Sudamérica, por ejemplo, se destacan varios países por su potencial de compras y ventas en línea estimados para el año 2005. Según Júpiter Communications, Brasil tendría casi 11 millones de compradores generando más de US\$4.000 millones de ventas en línea; México tendría más de 4 millones de compradores, con US\$1.500 millones de ventas en línea; Argentina, casi 3 millones de compradores, con US\$1.000 millones de ventas en línea; Chile, cerca de un millón de compradores y US\$312 millones de ventas en línea, y Perú, 600 mil compradores, con US\$164 millones de ventas en línea.

El comercio electrónico no se basa simplemente en la transacción monetaria por medios electrónicos, sino que involucra desde el conocimiento de la oferta de bienes y servicios por medios electrónicos entre empresas (como por ejemplo, la información general de una empresa subcontratista en una página web), hasta la búsqueda de información sobre posibles socios estratégicos (bases de datos) y el intercambio de información sobre ofertas, demandas, precios y mercados de manera dinámica a través de correo electrónico, foros y comunidades virtuales y chats.

### **2.1.7. MODELO DE NEGOCIO**

El modelo de negocio es la forma como se relacionan los elementos de una empresa con el fin de alcanzar su sentido de dirección, la misión, a través de una propuesta de valor. El modelo de negocio no es estático evoluciona con el paso del tiempo y con el desarrollo de la empresa. Cada cambio importante en algún elemento de la empresa, significa un cambio en su modelo de negocio

Hamel (2000) propuso un concepto de Modelo de Negocio que incluye cuatro principales componentes y tres componentes puente. Los componentes principales son: estrategia central, recursos estratégicos, interface con el cliente y red de valor. Los tres componentes puente son: la configuración de actividades, los beneficios para el cliente, y los límites de la empresa.

Para Chesbrough y Rosenbloom (2002), las funciones que debe cumplir un modelo de negocio son las siguientes:

- Articular la proposición de valor, esto es, el valor creado para los usuarios del modelo por el producto (bien y/o servicio) ofrecido usando la tecnología.
- Identificar un segmento del mercado, para dichos usuarios el uso de la tecnología debe ser útil y la empresa debe obtener ingresos por el ofrecimiento de la misma.
- Definir la estructura de la cadena de valor que la empresa necesita para crear y distribuir su producto y determinar los activos complementarios necesarios para apoyar la posición de la empresa.
- Estimar la estructura de costo y los beneficios potenciales para ofrecer su producto, teniendo en cuenta la proposición de valor y la estructura de la cadena de valor elegida.
- Describir la posición de la empresa dentro del sistema de valor, relacionando proveedores y clientes.
- Formular la estrategia competitiva a través de la cual la empresa innovadora será más competitiva y obtendrá una ventaja sostenible.

Ethiraj, Guler y Singh (2000:19) definen formalmente el término de modelo de negocio como: “una configuración única de elementos que abarcan las metas, estrategias, procesos, tecnologías y estructura de la organización, concebidas para

crear valor para los clientes y por ende, competir exitosamente en un mercado en particular”. El modelo de negocio se manifiesta entre otras, en la proposición de valor principal, las fuentes de rentabilidad, en cómo se genera la rentabilidad, los costos involucrados en generar esta rentabilidad, y en el plan y la trayectoria de crecimiento de la organización.

#### **2.1.7.2. MODELOS DE NEGOCIO E INTERNET**

Según Kevin Nelly (2008), la nueva economía está basada en diez principios de los cuales, a manera de ejemplo se pueden resaltar que ya no está basada en la materia sino en la información. La distancia prácticamente no existe y no hay demoras, todo es casi instantáneo. La gente se convierte en el activo más importante y el valor crece con la presencia en la red. El mercado ofrece a los compradores más poder por diversidad de competidores, y al vendedor más oportunidad por ampliación de clientes potenciales. Las transacciones se manejan uno a uno y no hay espacio entre el deseo y la acción.

La ley de la oferta y la demanda sigue siendo aplicable a los mercados electrónicos, la cadena del valor de Porter, (Porter, 2001), sigue siendo un marco válido para analizar los procesos de creación de valor de las empresas punto com, las empresas en Internet siguen utilizando el marketing mix como base de la estrategias de marketing, la técnica de flujos libres de caja es una de las más utilizadas a la hora de realizar la valoración de empresas de la nueva economía, etc. Ya a mediados de los años ochenta Porter y Millar (1985) reconocían el importante papel que desempeñan las tecnologías de la información en el proceso de creación de valor a raíz de las aportaciones iniciales de Porter (1980).

Es al final de los años noventa (McAfee, 2000a; Brynjolfsson y Hitt, 1996; Jorgenson y Stiroh, 1995; Greenan y Mairesse, 1996) cuando se empieza a obtener evidencia empírica de que, este incremento de la productividad se está produciendo y de que por tanto, las inversiones en TIC han sido rentables.

Hoy en día las empresas pueden competir en dos mundos, no excluyentes, pero sí complementarios: un mundo real de recursos que se pueden ver y tocar, mercado físico y un mundo virtual en el que los bienes y servicios adoptan la forma de información digital y se pueden prestar a través de los canales de comunicación, mercado electrónico (Rayport y Sviokla, 1996).

En esta misma línea, Porter (2001: 71) recuerda que si las empresas, sobre todo en el mundo Internet, quieren establecer y mantener un posicionamiento estratégico distintivo, básico para la creación de valor, necesitan seguir seis principios fundamentales: elegir una meta adecuada (right goal), proposición de valor, cadena de valor distintiva, trade-offs, ajuste de todos los elementos que conforman la empresa, continuidad en la dirección. Muchas empresas, escudadas en un febril delirio, han hecho caso omiso de estas funciones a la hora de definir sus negocios. El tiempo se ha encargado de ponerlas en su sitio.

Mahadevan (2000) identifica tres amplias estructuras de mercados que participan en lo que denomina «Internet Economy»:

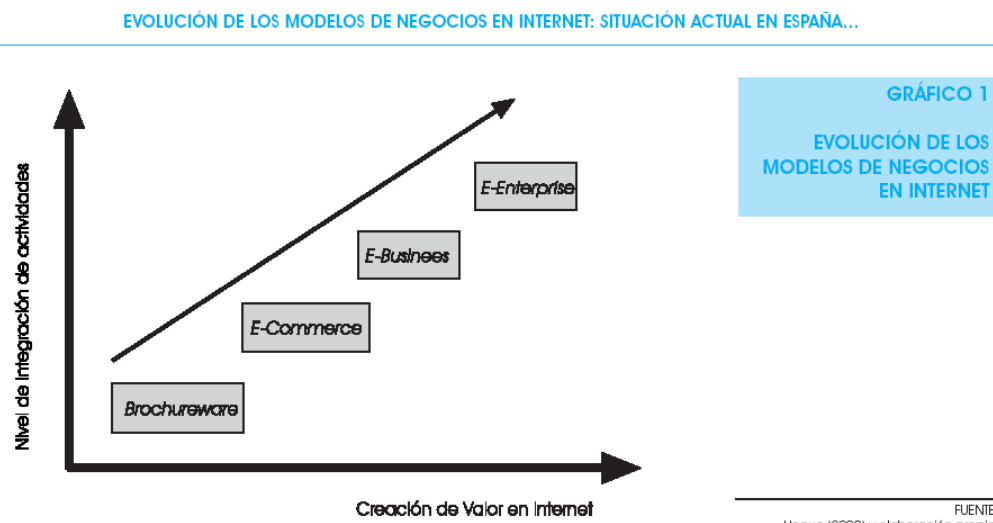
- Portales, cuya finalidad principal es la de construir una comunidad de consumidores de información para canalizar los mismos hacia los suministradores de bienes y servicios; su negocio radica en el tráfico y número de usuarios del mismo.
- Market makers La traducción de este término podría ser mercados electrónicos verticales o/y horizontales, tanto públicos como privados). A

diferencia de los portales, estas estructuras facilitan las transacciones económicas entre los oferentes (proveedores) y demandantes (clientes) que participan en el mismo y que muchas veces han sido canalizados a través de los portales.

- Suministradores de bienes y servicios que serían empresas que negocian directamente sus productos y, por lo tanto, facilitan la transacción completa con los clientes a través de Internet con un nivel de personalización del sistema hacia el cliente que puede ser muy elevado.

Hoque (2000: 8-14) propone una evolución de los modelos de negocio en Internet (2): brochureware (escaparate), e-commerce, e-business y e-enterprises. El primer paso en Internet es la presencia mediante un website corporativo. El e-commerce facilita la compra y venta de bienes y servicios, El e-business supone un paso importante para la creación de valor, El e-enterprise, la empresa virtual o electrónica., para Hoque representaría un modelo nuevo de negocio, 100 % Internet (Figura 2.22).

**Figura 2.22:** Evolución de los modelos de negocios en internet



**Fuente:** Hoque 2000.

### **2.1.7.3. CREACIÓN DE VALOR EN INTERNET**

Para crear valor con la información, las empresas deben examinar el mercado electrónico. Aunque la cadena de valor del mercado electrónico pueda parecer igual que la del mercado físico, los compradores y vendedores pueden efectuar transferencias en las redes electrónicas exactamente igual que podrían realizar intercambios en el mundo real, los procesos que añaden valor que deben utilizar las empresas para convertir la información en bruto en nuevos productos y servicios del mercado electrónico son exclusivos del mundo de la información. En otras palabras, las fases que añaden valor son virtuales, en tanto que se realizan a través de y con información (Rayport y Sviokla, 1996).

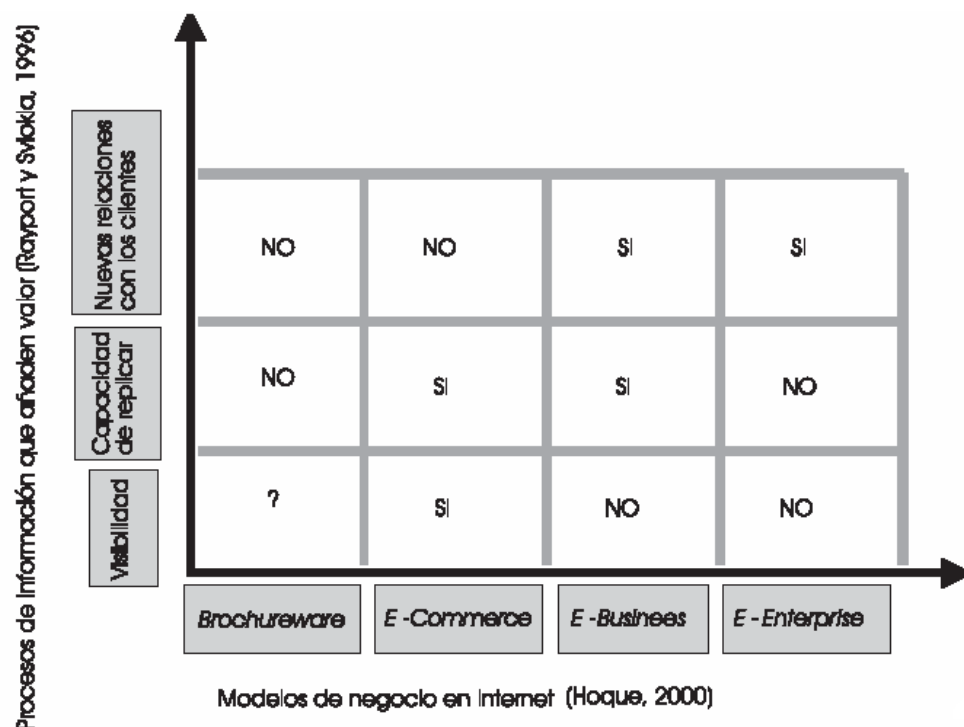
Según Rayport y Sviokla (1996: 8), las empresas adoptan los procesos de información que añaden valor en tres fases:

- En la primera fase, visibilidad, las empresas consiguen una capacidad de ver las actividades reales de forma más eficaz mediante la información. En esta fase, las empresas utilizan sistemas de tecnología de la información de gran escala para coordinar las actividades en sus cadenas de valor reales y en el proceso ponen los cimientos para una cadena de valor virtual.
- En la segunda fase, la capacidad de replicar, las empresas sustituyen las actividades reales por actividades virtuales, empiezan a crear una cadena de valor paralela en el mercado electrónico.
- Finalmente, las empresas utilizan la información para crear nuevas relaciones con los clientes. En esta tercera fase, las empresas recurren al flujo de información de su cadena de valor virtual con el fin de proporcionar a los clientes nuevas formas de valor. En realidad, aplican las actividades genéricas que añaden valor a su cadena de valor virtual.



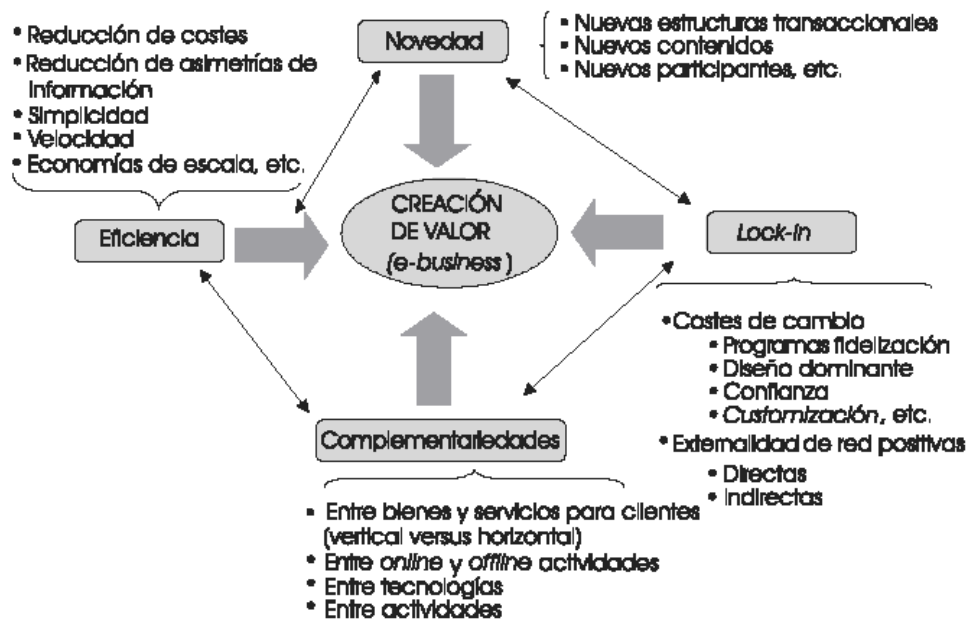
Las empresas que quieran ser competitivas deberán aproximarse a esta tercera fase, es decir, deben extraer valor de los mercados electrónicos aprovechando cada fase de la cadena de valor virtual. Para Rayport y Sviokla (1996), si las empresas desean aprovechar cualquiera de estas oportunidades, necesitan instaurar procesos que reúnan la información, la organicen para el cliente, seleccionen lo que merece la pena, lo sinteticen y lo distribuyan. Así, cada selección del flujo de información podría constituir un nuevo producto, Internet puede contribuir de forma positiva a este fin, aunque como comenta Porter (2001) no en todas las actividades de cadena de valor ni para todos los procesos. En el gráfico 2.23, en la página siguiente, se puede observar la relación entre los modelos de negocio propuestos por Hoque (2000) y los procesos de información que añaden valor.

**Figura 2.23:** Modelos de Negocio en internet y procesos de información que añaden valor



Amit y Zott (2001) identifican cuatro fuentes de creación de valor desde la literatura académica en e-business: eficiencia, novedad, complementariedad y lock-in (cerramiento). Internet permite a las empresas ser más eficientes y flexibles en su manera de operar, dar respuestas más rápidas a las necesidades y expectativas de sus clientes, elegir a sus proveedores de forma más racional y poder participar en un entorno global y abierto donde irán surgiendo nuevos mercados y revolucionando algunos de sus sectores. Internet puede reducir los costes, aumentar la calidad del servicio y mejorar el conocimiento de las necesidades de los clientes, manteniendo con ellos una relación interactiva que permitirá desarrollar nuevos bienes y servicios; figura 2.24.

**Figura 2.24:** Fuentes de creación de valor en E-bussines



Modelos de negocio en Internet (Hoque, 2000)

Se han identificado cuatro fuentes de creación de valor en e-business: eficiencia, novedad, complementariedad y lock-in (cerramiento), dichas fuentes han sido analizadas tanto con la evolución propuesta de los modelos de negocios en Internet: escaparate, e-commerce, e-business y e-enterprise, como por los

procesos de información que añaden valor a las empresas: visibilidad, capacidad de replicar y nuevas relaciones con los clientes. En función de la posición de la empresa, el efecto de cada una de las fuentes de valor es distinto. Asimismo, el impacto de la creación de valor difiere en función del modelo de negocio elegido.

### **2.1.8. LOGÍSTICA**

La Logística “planea, implementa y controla el flujo y almacenamiento eficiente y efectivo de los bienes, servicios e información relacionada desde el punto de origen de la cadena de suministro hasta el punto de consumo, con la intención de satisfacer los requerimientos de los clientes” (definición del Council of Logistics Management).

La Logística, precisa Ballou (2004), involucra creación de valor, valor en términos de lugar y tiempo. Es un hecho que los servicios y productos carecen de valor hasta que están disponibles para el cliente, en el sitio y el momento idóneos. Por ello, cada actividad de la Logística en la cadena de suministros agrega valor, de hecho, la Logística ha surgido como una de las herramientas más importantes en la actualidad para los negocios. En el nuevo contexto, apunta Poirier, la competencia se da entre redes de aprovisionamiento eficaces más bien que entre corporaciones individuales.

La logística para Christopher (1997), es el proceso de gerenciar estratégicamente la empresa, en la adquisición, traslado y almacenamiento de materias primas, piezas, productos acabados, y demás materiales, además de flujos de información a través de sus canales de marketing, haciendo posible la maximización de las ganancias presentes y futuros a través de la atención de los pedidos de los clientes a costos reducidos.

Las actividades logísticas absorben una cantidad significativa de los costos envueltos en los procesos organizacionales, siendo en promedio 25% de las ventas. Estas actividades pueden ser divididas en actividades primarias o claves y actividades de apoyo o soporte. Las actividades primarias, según Ballou (1993, P.24), engloban el procesamiento de pedidos de los clientes, transporte e administración de stock y son consideradas esenciales para el desempeño de la empresa, además de contribuir con a mayor cantidad de costo total de logística. También representan importancia primaria para alcanzar los objetivos logísticos de costo a nivel de servicio. Pero solamente estas actividades no son suficientes para conseguir el nivel de servicio deseado por los clientes. Para eso existen las actividades de apoyo que contribuyen al soporte de las actividades primarias. Según Ballou (1993), las actividades de apoyo son: almacenamiento, manipuleo de materiales, aprovisionamiento, embalaje, manipuleo de mercadería devuelta y también los sistemas de información.

Para Rosembloom (2002), el transporte es el componente que responde por el mayor porcentaje del costo total de la logística. Ballou (2001) complementa que el transporte puede ser responsable de un tercio o dos tercios de los costos logísticos totales. Las tasas del transporte son basadas en distancia y volumen de embarque. López (2000) afirma que existen tres etapas de transporte: pre-transporte (flete interno en el origen); transporte internacional, post-transporte (flete interno en el destino).

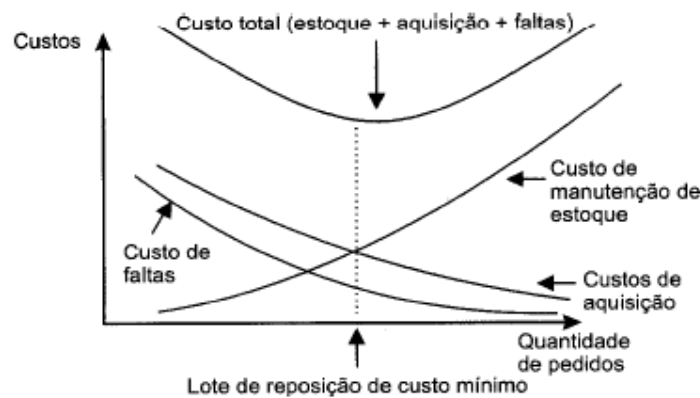
Los objetivos de la gestión de Stock son: Planificación del stock y controlar que cantidades que entran y salen del stock. Para planificar los niveles de stock con eficiencia la empresa debe desempeñar las siguientes funciones, según Ching (1993; p.37)

- Calculo de stock mínimo.
- Calculo del lote de pedido.
- Calculo del stock máximo.
- Recibir el material de los proveedores.
- Identificar y almacenar el material.
- Conservar el material en condiciones adecuadas.

Los costos asociados al stock son:

- Costo de mantener stock: Todos los costos necesarios para mantener un stock de cierta cantidad de mercadería por un determinado tiempo. Eso incluye: Costos de impuestos para las mercaderías, costo de los seguros, costo de almacenamiento, costo de riesgo de mantener stock (Deterioro) y costo de oportunidad.
- Costo de pedido: Los costos asociados a la adquisición de productos para reponer los stocks son denominados costos de pedido.
- Costo de falta de stock: Ocurre cuando el cliente solicita algún producto que la empresa no tiene en stock. De acuerdo a Ballou (1993, p.212) pueden ocurrir dos tipos de costos de falta de stock.
  - Costo de retrasos: Cuando el cliente solicita el producto y no hay stock del mismo.
  - Costos de ventas perdidas: Cuando el producto solicitado por el cliente esta en falta de stock. Figura 2.25

**Figura 2.25:** Costos asociados al stock



Fuente Ballou (1993)

### 2.1.8.2. LOGÍSTICA INTERNACIONAL

En términos genéricos, por el entendimiento vigente entre los investigadores e estudiosos, el comercio internacional é definido como o conjunto de operaciones realizadas entre países buscando el intercambio de bienes y servicios y/o el movimiento de capitales. (MARINHO e PIRES, 2002, p. 15).

Para Kotabe e Helsen (2000), el modelo de compra do importador, consiste en tres estados que representan directrices para a decisión. El primer estado consiste en las necesidades de conocimiento e formulación del problema y envuelve los factores que motivan la acción. El segundo estado corresponde a la demanda, ósea la identificación de las características del país, del proveedor y de otras informaciones relevantes para la toma de decisiones. El tercer estado contempla la elección que es procedida por la evaluación de alternativas.

### 2.1.8.3. MODELOS DE GESTIÓN DE STOCKS

Una empresa puede aumentar sus ingresos mediante la aceleración de la rotación de sus inventarios, o bien obtener significativas reducciones de costos financieros y

de posesión por un stock menor, manteniendo el nivel de sus utilidades (Enrique, 2004)

El análisis ABC es un método de clasificación frecuentemente utilizado en gestión de inventario. Resulta del principio de Pareto. El análisis ABC permite identificar los artículos que tienen un impacto importante en un valor global (de inventario, de venta, de costes...). Permite también crear categorías de productos que necesitaran niveles y modos de control distintos. Ejemplo aplicable a la gestión de stock:

- "Clase A" el stock incluirá generalmente artículos que representan 80% del valor total de stock y 20% del total de los artículos. En eso la clasificación ABC resulta directamente del principio de Pareto.
- "Clase B" los artículos representaran 15% del valor total de stock, 30% del total de los artículos.
- "Clase C " los artículos representaran 5% del valor total de stock, 50% del total de los artículos.

El costo de oportunidad es el principal componente del costo de mantenimiento de stock. Niveles de stock muy elevados son inadecuados ya que son "desperdicios". Sobre este tema, financieramente se pueden interpretar como pasivos contables ya que absorben capital que podría ser destinado a mejores inversiones como mejorar la productividad y la competitividad.

Cuanto mayor es la rotatividad de stock de una empresa, mejor será su administración logística, como también su competitividad; dado que se dispondrá de mayor cantidad de capital disponible para inversiones mas atractivos resultando asi mismo evidente la reducción en los costos de oportunidad. La necesidad de capital circulante para una empresa hace una sensible diferencia, porque una buena

gestion de stock, con un elevado giro, permite una menor inmovilización de capital, disponiendo de mayores recursos para ser invertidos en otras áreas de la empresa. En Brasil, la media de rotación esta en tomo de 14 giros en el año, que es un valor muy bajo comparado con sus pares mundiales. En Japón la media esta en tomo a 160 giros al año, al igual que en Europa. En los Estados Unidos y en Asia la rotatividad media equivale a 80 giros por ano. Eso significa que el stock en Japón equivale a aproximadamente un día y medio, en los otros países del mundo mencionados anteriormente una media a tres días y en Brasil 17 días.

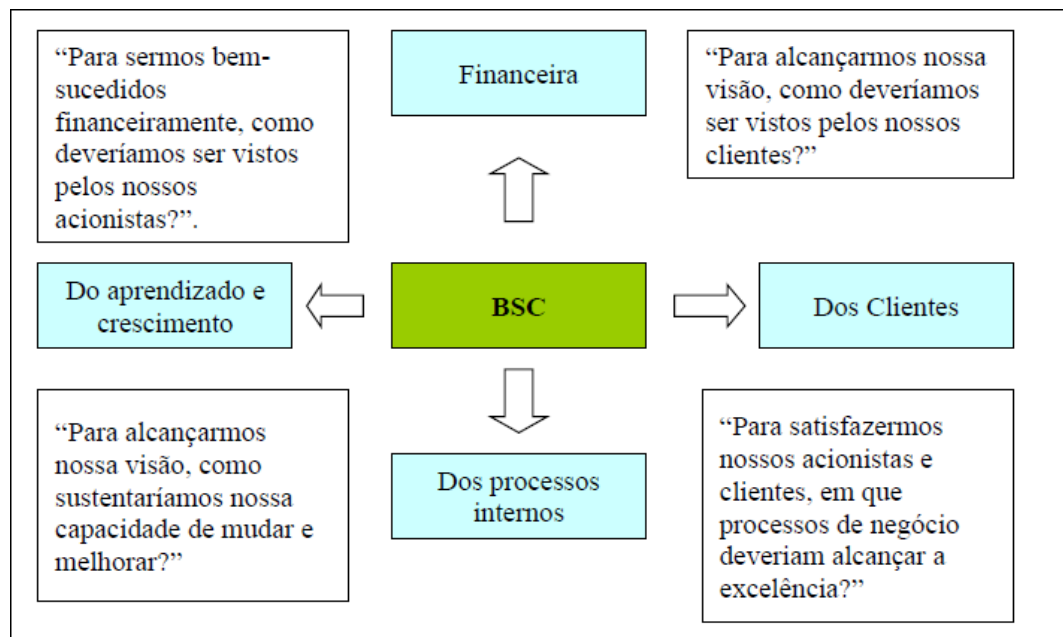
### **2.1.9. BALANCED SCORECARD (BSC)**

Kaplan y Norton (1996) proponen que el éxito del concepto de estrategia era limitado debido a que no se había encontrado una manera apropiada de operacionalizarlo. En respuesta a esta limitante desarrollaron el Marcador Balanceado (BSC) como un mecanismo para echar a andar una estrategia ya realizada. Construir un BSC requiere desarrollar metas e indicadores para variables de (Figura 2.26 y Figura 2.27):

- Desempeño financiero
- Desempeño para los clientes.
- Desempeño de procesos internos
- Aprendizaje y crecimiento

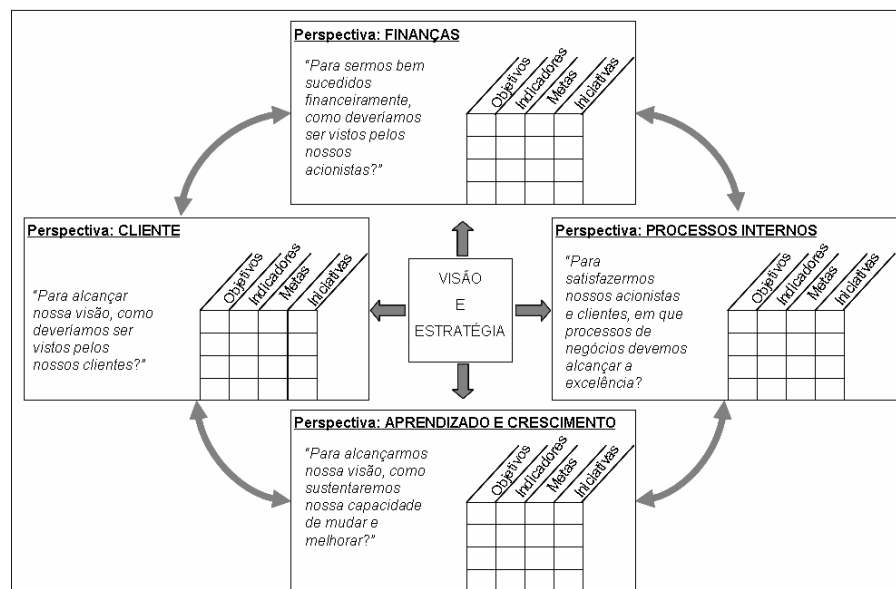


**Figura 2.26** : Perspectivas del balanced scorecard



Fonte: Kaplan et alii, 1996: 10

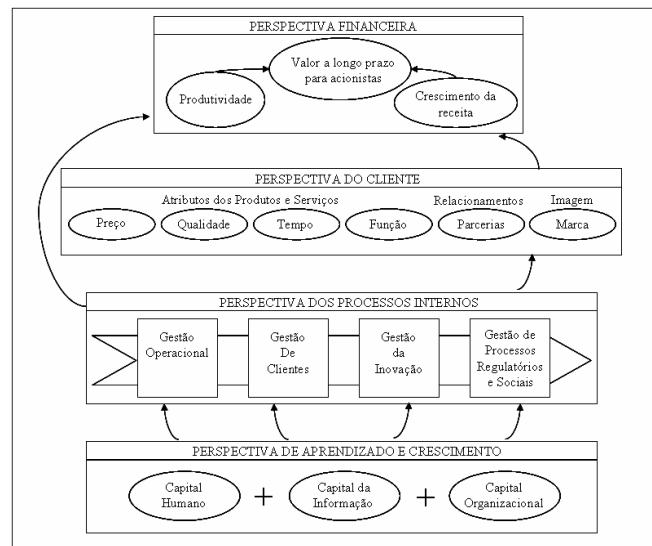
**Figura 2.27.** : Perspectivas del BSC: Estructura necesaria para la traducción de la estrategia en términos operacionales



Fuente: Adaptado de Kaplan & Norton (1997).

Definidos los indicadores y objetivos, estas son incorporadas entre las perspectivas a través de relaciones de causa e efecto, donde los vectores representan los objetivos, que tienen indicadores de desempeño, formando los mapas estratégicos que servirán de instrumento para gestión estratégica. Fig. 2.28.

**Figura 2.28:** Modelo de Balanced Scorecard como mapa estratégico

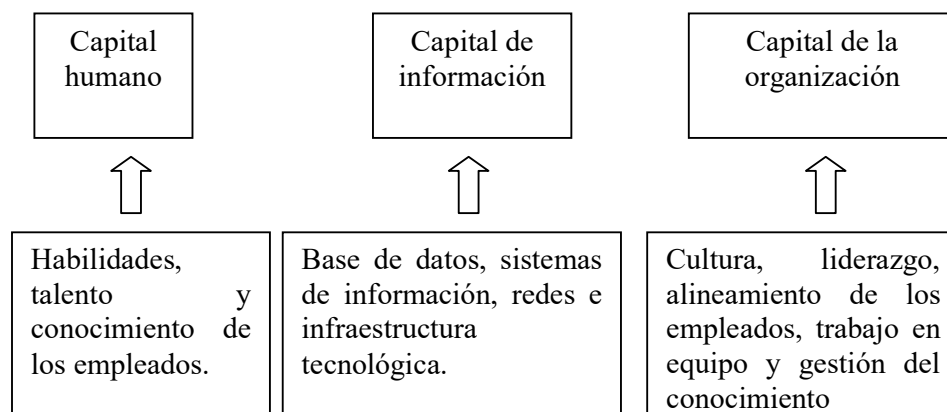


**Fuente:** Adaptado de Kaplan & Norton (2004)

De acuerdo con Kaplan y Norton (KAPLAN, Robert S. & NORTON, David 2004)

“El alineamiento estratégico determina el valor de los activos intangibles. La cuarta perspectiva del balanced scorecard, aprendizaje y crecimiento tratan de los activos intangibles de la organización y de su papel en la estrategia. Los activos intangibles pueden ser clasificados en tres categorías” demostrados en la figura 2.29.

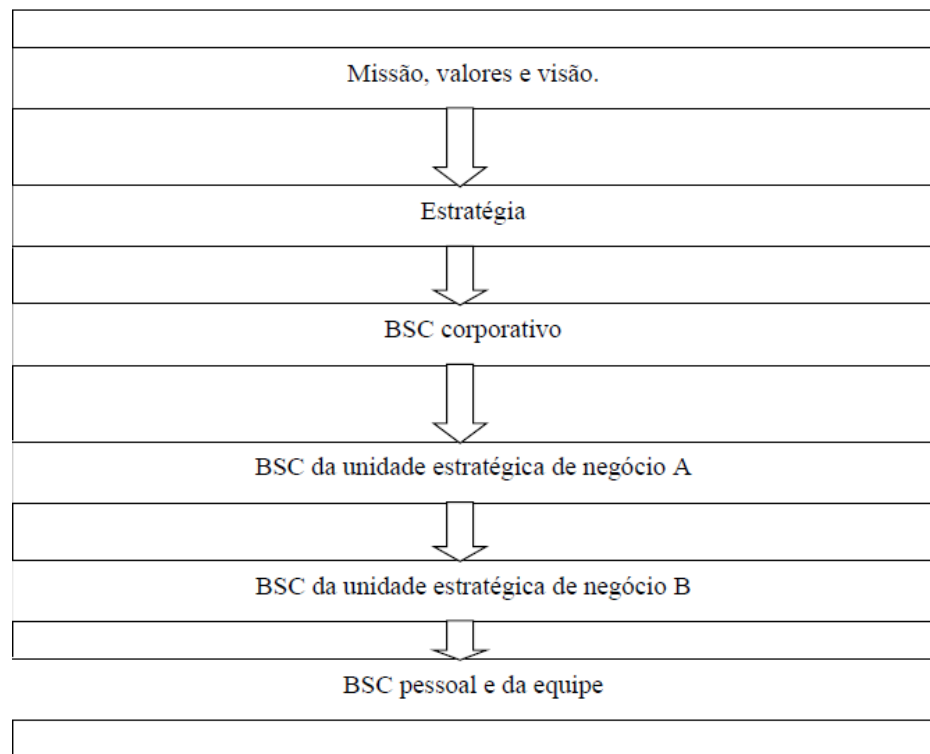
**Figura 2.29:** Principales activos intangibles



Moisés Filho, Jamil, (2003 p.39) afirma que” el aprendizaje continuo es la llave de la ventaja competitiva renovable. Para aprender continuamente, la empresa debe tener un propósito claro y estratégico, enfocado hacia la adquisición de nuevas capacidades y un efectivo compromiso con la experimentación continua. Así la gestión estratégica competitiva deja de ser la administración de cambios para convertirse en administración por cambios. Para esta escuela de pensamiento es fundamental que la gestión sea vista como un proceso de aprendizaje tanto individual como colectiva.

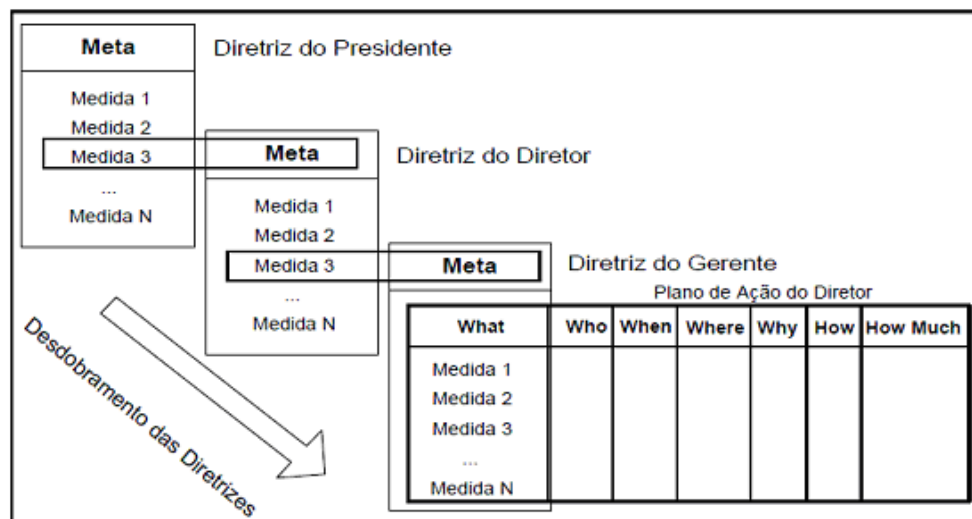
Para Niven (2000) citado por Moisés Filho Jamil (2003, p.108): “ La organización que realiza el desdoblamiento en niveles estará maximizando el valor del BSC llevando a cada colaborador, independientemente del nivel de su función, al desdoblamiento de los objetivos y metas y alineadas con los objetivos de la organización” (Figura 2.30).

**Figura 2.30:** Desdobramento del proceso BSC



*Fonte: Niven, 2002: 205*

**Figura 2.31:** Desdobramento en planos de acción



**Fuente:** Lor, 2001

La herramienta BSC aplicada de forma apropiada, previene fallas en la implementación de las estrategias pues la misma tiene como objetivo alinear la misión, visión y valores con el planeamiento estratégico. Así mismo el BSC es una herramienta que obedece a una secuencia lógica; comenzando con la misión, visión, valores, identificando mercados interno y externo, oportunidades y amenazas. A partir de esas informaciones se definen estrategias, planos de acción, proyectos así como se implementa y se monitorea indicadores (Pereira, et. al; 2008).

#### **2.1.9.2. VENTAJAS Y DESVENTAJAS**

Cates (apud Costa 2001, p.129) critica el BSC por no establecer la conexión entre las medidas no tradicionales y resultados financieros, no permitiendo traducir indicadores de desempeño cualitativo en los signos de la calidad financiera. Según Costa (2001, p.129), esta crítica carece de fundamento, ya que la conexión formal es a través de las relaciones de causa y efecto entre los factores críticos de éxito. La estrategia es un conjunto de hipótesis sobre las relaciones de causa y efecto entre las variables. Estas relaciones de causa y efecto puede ser expresado por una secuencia de frases como "si entonces", haciendo una serie de supuestos acerca de estas las relaciones.

Este punto es subrayado por Paladino (2000), que destaca la limitación de la BSC en su aplicabilidad, ya que no se comparte con todos los empleados siendo una de las principales razones por lo que una empresa pierda la alineación estratégica (GOLDSZMIDT, 2003, p. 11).

El entorno empresarial en el que el BSC tiene gran utilidad se caracteriza por los siguientes supuestos:

- Funciones cruzadas: una combinación de los beneficios derivados de la experiencia adquirida en la especialización tradicional de funciones como la agilidad, velocidad y flexibilidad ofrecidas por la integración de los procesos;
- Enlaces con los clientes y proveedores: la integración a través de tecnologías de la de la información, los procesos de adquisición, producción y entrega que son accionados por órdenes de clientes;
- Segmentación del mercado: al mismo tiempo en que se ofrecen productos personalizados a los clientes, las empresas deben esforzarse en la reducción de los costos.
- Escala global: la reducción de las barreras locales, que por un lado, permite una base más amplia de clientes potenciales, pero que por otro lado, permite la entrada de nuevos participantes en el mercado interno, generando mayor competencia;
- Innovación: la reducción del ciclo de vida de los productos, los beneficios competitivos son cada vez más específicos, es decir, que puede ser eliminado rápidamente por desarrollo de nuevos productos y tecnologías;
- Trabajadores: la importancia de los activos intangibles en el nuevo el medio ambiente que valora el conocimiento y el intelecto, lo que requiere nuevos modelos la motivación para la gestión y explotación de la capacidad intelectual de los empleados a logro de los objetivos de negocio.

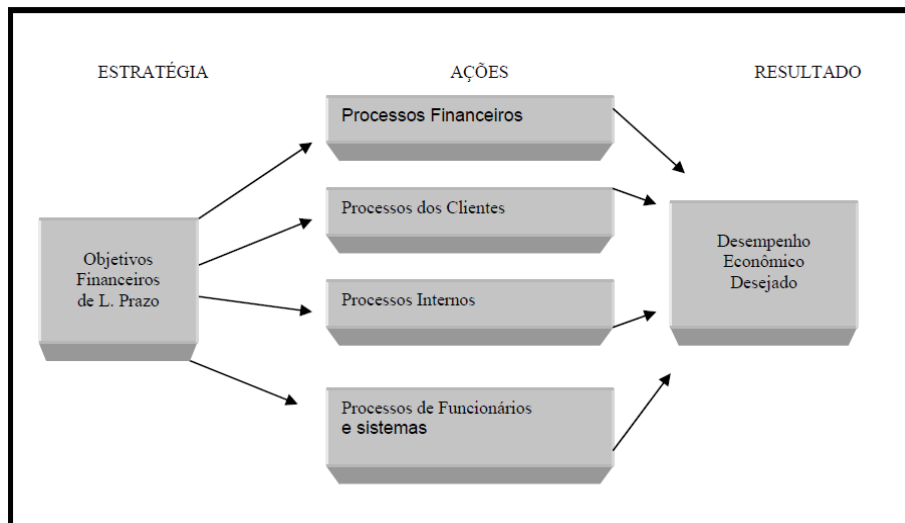
Existen tres principios fundamentales que apoyan el desarrollo de Balanced Scorecard integrado a la estrategia organizacional:

1. Relación de causa y efecto: todo o cualquier componente del Scorecard necesariamente debe pertenecer a una cadena de relaciones de causa y efecto, que expresa en la organización un concepto y una referencia de naturaleza estratégica o desempeño operacional;

2. Carácter estratégico de los indicadores de desempeño: los indicadores de desempeño deben reflejar las particularidades de dicha determinada estrategia para dicho negocio, constituyen, junto con los indicadores de la producción los procesos, la base para comprender el funcionamiento de la empresa en el corto, mediano y largo plazo
3. la integración con la dimensión financiera: las medidas adoptadas y los componentes del Balanced Scorecard deben ser orientadas dirigirse y basadas sobre posibles vínculos estructurado y reconocidos con el resultado y las mediciones económicas y financieros de la organización (Norton y Kaplan, 1997).

Para Kaplan & Norton (1997), el BSC debe contar una historia de la estrategia comenzando por los objetivos financieros de largo plazo y relacionandolos después con la secuencia de acciones que precisan ser tomadas en relacion a los procesos financieros, los cliente, procesos internos y finalmente los empleados y los sistemas, a fin de que en largo plazo se produzca el desempeño económico deseado” (Figura 2.32).

**Figura 2.32:** Estrategia Acciones resultado



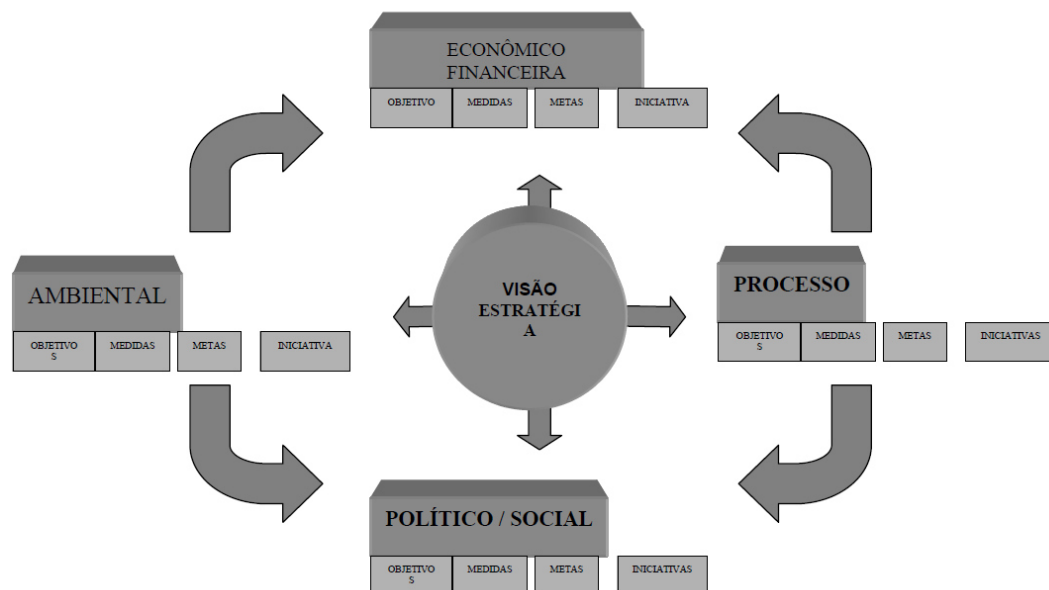
**Fuente:** Norton & Kaplan 1997, adaptado.

En la concepción de Olve, Roy e Wetter (1999), los principales beneficios conseguidos a través de la implantación del BSC, están relacionados con:

- Fortalecer a la gerencia en el control de las dimensiones estratégicas.
- Comunicar de forma clara, cual es el beneficio individual de cada empleado para con la organización.
- Discutir como las inversiones relacionados con el desenvolvimiento de las competencias relacionaos con clientes y tecnologías de la información repercutirán en beneficios futuros.
- Crear oportunidades para el aprendizaje sistemático a partir de factores internos para le éxito de la organización.
- Crear conciencia sobre el aspecto de que no todas las decisiones e inversiones realizadas por la empresa resultaran en resultados inmediatos de aumento de ganancias y reducción de costos. Figura 2.33.

**Figura 2.33:** El Balanced Scorecard como estructura para a la acción estratégica

**Fuente:** KAPLAN, Robert S. NORTON (1997).



Al ser comprendido como un sistema de gestiona estratégica, el BSC viabiliza procesos gerenciales críticos a través de 4 pasos.



- 1 paso: Esclarecer y traducir la visión en estrategia.  
El primer proceso permite a los gestores crear consenso acerca de la visión y estrategia de la organización. La visión y la estrategia deben ser expresados como un conjunto integrado de medidas y objetivos y sobre varias perspectivas, para que todos tengan el mismo concepto de las directrices estratégicas y éxito esperado, este procedimiento en las pequeñas empresas es facilitado por el pequeño número de personas envueltas en la creación de consenso.
- 2 paso comunicar y asociar objetivos y medidas estratégicas: El segundo paso, es la movilización de todos los integrantes de la organización para acciones dirigidas a la consecución de los objetivos, Esto haciendo que todos entiendan la estrategia adoptada por su área y como ella se integra a los factores globales de éxito.
- 3 paso : Planificar, establecer metas y alinear iniciativas estratégicas: El tercer paso, busca integrar los planos financieros y estratégicos, utilizando las medidas del BSC como base para la asignación de recursos y definición de prioridades, los empresarios deben concentrar su atención en las iniciativas que busquen alcanzar los objetivos estratégicos a largo plazo sin perjudicar los objetivos de corto plazo.
- 4 paso: Mejoramiento, Feedback o aprendizaje estratégico. El cuarto paso, es considerado el aspecto más innovador, ya que realmente crea un diferencial competitivo sustentable. Pueden surgir nuevas oportunidades o respuestas a amenazas no previstas en la formulación del plan estratégico, los empresarios deben evaluar si los objetivos continúan siendo validos. Caso contrario la estrategia debe ser ajustada y revalidarla a luz de los acontecimientos y el desempeño mas reciente.

Akkermans e Oorschot proponen un modelo innovador de aplicación de BSC a dos tiempos, del cual partimos para el siguiente modelo de 5 fases:

- Fase1: Deducir y registrar los modelos mentales (apenas cualitativos), las interrelaciones percibidas por los gestores, a través de diagramas de causa y efecto desarrollando el BSC con base en las discusiones y conclusiones del proceso de construcción del diagrama;
- Fase 2: Traducir los diagramas de causalidad para un modelo de simulación cuantificado utilizando valores reales de la empresa, definiendo relaciones multidireccionales en lugar de causalidad unidireccional. Evaluar el BSC sobre la base de esta simulación.
- Fase 3: Separar las causas y efecto en el tiempo, frecuentemente existe una dimensión temporal entre el momento de la causa y el momento en que ocurre o se hace visible su efecto.
- Fase 4: Ligar la estrategia con las operaciones; Modelamiento de la dinámica de sistemas e alinear los KPI estratégicos con los procesos operacionales.
- Fase 5: Ampliar el ámbito de los indicadores a áreas exógenas de carácter macroeconómico social y político hasta ahora poco exploradas en el BSC tradicional.

Todo el trabajo del BSC parte del principio de que la estrategia de la organización, como su misión, visión e valores deben estar previamente definidos en el planeamiento Estratégico de la Organización. Figura 2.34.

**Figura 2.34:** Relacionamiento entre o BSC y el plan estratégico.



**Fuente:** Balanced Scorecard Collaborative, Inc. e Symnetics

### 2.1.10. PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO

Estrategia es un término proveniente de las aplicaciones de la guerra a la administración, en su uso principal se centra en el arte de la planificación y ejecución de los movimientos y operaciones con el fin de alcanzar o mantener posiciones relativas. Pero dentro de la administración la definición de estrategia permite ir más allá de la planificación, esta dirigida a colocar la empresa frente a los nuevos desafíos, nuevos mercados. Según Mintzberg, Ahlstrad y Lampes (2000, p.19) se puede definir estrategia como un “truco”; esto es una maniobra específica de la organización para engañar a un competidor en un mundo globalizado.

La estrategia implica una serie de procesos de pensamiento y es distinto en los diferentes niveles de las empresas (Mintzberg, Ahlstrad y Lampes, 2000, p.20). Como la estrategia puede ser diferente en los distintos niveles de la organización, es necesario definir la gestión o planificación estratégica. Es ese planeamiento que

formula, implementa y evalúa las líneas de acción multidepartamentales conduciendo la organización a alcanzar sus objetivos en el tiempo.

Segundo Kotler (1992, p.63), “planeamiento estratégico es el proceso gerencial dirigido a desarrollar y mantener una adecuación razonable entre los objetivos y recursos de la empresa y los cambios y oportunidades del mercado”. El objetivo del planeamiento estratégico es orientar y reorientar los negocios y productos de la empresa de modo que generen ganancias y crecimientos satisfactorios.

De acuerdo con Motta (1992) el planeamiento estratégico es un proceso continuo y sistemático que permite anticipar cambios futuros, sacando ventajas de las oportunidades que surgen, examinando las fortalezas y las debilidades de la empresa, estableciendo líneas de acción a largo plazo. Por tanto es esencialmente un proceso gerencial, que se concentra en los niveles mas elevados de la organización.

Algunos puntos importantes deben ser considerados en el planeamiento son: la comunicación de los objetivos de la empresa; el proceso de establecimiento de los objetivos; el análisis ambiental; los puntos de vista de los gerentes de segunda línea; la definición de la relacion entre el plan y el presupuesto. En el planeamiento estratégico es fundamental la completa participación de los integrantes de la organización en el proceso de formulación e implantación. El planeamiento no puede o no debe ser responsabilidad exclusiva de los administradores; ellos necesitan de apoyo técnico. Las principales etapas que deben ser trabajadas en la formulación del plan estratégico de acuerdo a Vasconcellos Filho (1979) son:

1. Definición del ámbito de la organización:
2. Análisis ambiental:
3. Definición de las macro políticas de la organización:

4. Definición de las políticas funcionales de la organización:
5. Definición de la filosofía de acción de la organización:
6. Formulación de la macro estrategia de la organización:
7. Formulación de las estrategias funcionales de la organización:
8. Definición de los objetivos funcionales de la organización:
9. Definición de los macroobjetivos de la organización:
10. Elaboración de los planes de acción:
11. Verificación de la consistencia del plan estratégico:
12. Preparación de cuadros financieros.

Oliveira (op.cit) sugiere las siguientes etapas para la elaboración de un planeamiento estratégico:

- 1 Diagnóstico estratégico
  - 1.1 identificación de las expectativas de las personas representativas.
  - 1.2 análisis externo ( ambiente, oportunidades e amenazas)
  - 1.3 análisis interno ( fortalezas, debilidades, puntos neutros)
  - 1.4 análisis de la competencia
- 2 Misión de la empresa
  - 2.1 establecimiento de la misión de la empresa
  - 2.2 establecimiento de los propósitos actuales y potenciales de la empresa
  - 2.3 estructuración y discusión de escenarios
  - 2.4 establecimiento de la posición estratégica
  - 2.5 establecimiento de las macro estrategias y macro políticas de la empresa
- 3 Instrumentos descriptivos y cuantitativos
  - 3.1 establecimiento de los objetivos, desafíos e metas de la empresa
  - 3.2 establecimiento de las estrategias y políticas funcionales de la empresa
  - 3.3 establecimiento de los proyectos y planes de acción de la empresa

#### 4 Control y evaluación

El primer paso para la implantación del proceso de planeamiento estratégico es la definición de la misión de la organización o sea el papel que la organización juega de cara al ambiente donde actúa; consecuentemente debe limitar el campo de acción de los objetivos y sus metas.

Según Mosimann y Fisch (1999, p. 114), la planificación incluye los siguientes pasos:

- a. La proyección de escenarios;
- b. Definición de los objetivos que serán seguidos;
- c. La evaluación de las amenazas y las oportunidades ambientales;
- d. Detectar las fortalezas y debilidades de la empresa;
- e. La formulación y evaluación de planes alternativos, y
- f. Elegir e implementar el mejor plan alternativo.

Uno de los posibles puntos de partida para reflejar la estrategia de una empresa es llevar a cabo primeramente un análisis interno, que son los factores críticos de éxito para la empresa. La monitorización efectiva de los servicios permite la realización del análisis de tendencias y la identificación de factores críticos de éxito. El análisis de tendencias permite una gestión pro-activa de la empresa que permite hacer ajustes cuando sean necesarios. La identificación de factores críticos, se puede saber qué elementos influyen en la mejora y la degradación del servicio. Así actúa específicamente donde hay una mayor rentabilidad, la optimizando la inversión.

Los factores críticos de éxito son:

- Calidad de la atención.
- Capacidad y la cooperación con otras empresas.
- Infraestructura.
- Claridad de objetivos.

- Inspirar confianza y dar seguridad a los clientes.
- Análisis de los recursos (capital, tecnología, personas, materiales) y su utilización.
- Capacitación del personal.
- Marketing y Comunicación.
- Modelo de gestión
- Comprobación de los beneficios - Auditoria y medir siempre.

A pesar de los cambios que se producen son imprevisibles, el empresario que gestiona estratégicamente su empresa esta siempre atento a las pequeñas señales de cambios, a nuevas tendencias, lo que significa que puede actuar rápidamente, aprovechando las nuevas oportunidades y tratando de neutralizar las amenazas. La compañía que se anticipa a los cambios tiene una gran diferencia, e incluso puede acelerar la aplicación del mismo. Büchele (1980) citado en Terence (2002) argumenta que las limitaciones de recursos financiera imposibilita a las pequeñas empresas a competir en varios frentes, y esto refuerza las necesidades de estas empresas en tener sus acciones planificadas.

De acuerdo con la U. S. Small Business Administration (SBA, 1998), una de los principales razones para el fracaso de las pequeñas empresas de EE.UU. es la falta de planificación de de negocios, tal como ocurre en Brasil. Al considerar el concepto de la planificación, por lo menos hay tres factores críticos que se pueden destacar:

1. Cada negocio necesita un plan de su empresa para poder gestionarlo y presentar su idea a los inversores, bancos, clientes y sus socios, proveedores y sus empleados,
2. Cualquier entidad proveedora de financiación, fondos y otros recursos, financieras necesitan de un plan de negocio de la empresa solicitante para evaluar los riesgos inherentes al negocio, y

3. Pocos empresarios saben la manera correcta de escribir un buen plan negocio. La mayoría de estas se componen de micro y pequeños empresarios, que no tienen los elementos básicos de la planificación, ventas, marketing, flujo de caja, punto de equilibrio y la proyección de las ventas. Cuando entienden el concepto, a menudo no puede ponerlo objetivamente en un plan de negocios.

Durante la preparación de la planificación estratégica, las informaciones administrativas y contables de la empresa son de suma importancia para la correcta preparación. Dos fuentes de información es el flujo de caja y Presupuesto. Es importante planificar adecuadamente el flujo de caja de la empresa. En otras palabras, se requiere saber exactamente de cuánto dinero se dispone y si estos recursos serán suficientes para cumplir con sus obligaciones (pago de varias cuentas, teniendo en cuenta costos fijos como el alquiler de propiedad y los salarios de los empleados, y los costes variables, como los impuestos y facturas de servicios públicos, agua, calefacción, etc.)

El presupuesto general es un resumen de los planes de la empresa, y fija los objetivos específicos de las actividades de ventas, producción, distribución, financieros, entre otros, y que por lo general está representado por un presupuesto de caja, una demostración del resultado del presupuesto y un balance patrimonial en el presupuesto.

Entre las muchas ventajas de un presupuesto bien elaborado, incluyen:

- Proporcionar un medio de transmitir los planes de la administración a toda la organización;
- Obligar a los administradores a pensar en el futuro y el planearlo;
- Descubrir los cuellos de botella o problemas potenciales que la empresa puede ver o encontrar antes de que ocurran, y



- Establecer metas que sirven como puntos de referencia para la posterior evaluación del desempeño.

Michael Porter, un destacado autor en el ámbito de la estrategia, dice que una empresa sin planificación "corre el peligro de convertirse en un hoja seca, que se mueve a capricho de los vientos de la competencia. " De hecho, el administrador que no ejerce su papel de planificador termina por centrarse excesivamente en lo operativo, actuando principalmente como "Bombero" que vive apagando incendios, pero no puede ver donde esta la causa de los incendios.

Philip Kotler (1975), uno de los defensores de la utilización de la planificación estratégica, propuso el siguiente concepto: "La planificación estratégica es una metodología gerencial que permite definir una dirección a ser seguida por la Organización, teniendo mayor grado de interacción con el ambiente". La Dirección incluye los siguientes temas: ámbito de actuación macroeconómicas, políticas funcionales, filosofía de acción, Macro estrategia, estrategias funcionales, los objetivos macro, los objetivos funcionales.

## **2.1.10.2. ELEMENTOS DEL CICLO DE PLANIFICACIÓN**

### **2.1.10.2.1. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO**

La diagnóstico estratégico es el primer paso de la planificación y es a través de él la organización se dotará de la información que guiarán su dirección estratégica. El diagnóstico estratégico puede ser comparado con un radar digital conectada 24 horas al día, siempre dispuesta a captar y mantener actualizado el conocimiento de la empresa en relación al ambiente y en si misma, identificar y monitorear continuamente variables competitivas que afectan su rendimiento.

#### **2.1.10.2.2. ANÁLISIS EXTERNO: MEDIO AMBIENTE Y EL ENTORNO EMPRESARIAL**

La relación con el medio externo constituye un factor clave en la existencia misma de las organizaciones. Por lo tanto, entender como se compone ese ambiente y cómo se organiza se convierte en algo esencial para la gestión de las empresas.

Se puede dividir el entorno de la organización en dos grandes grupos: macro-ambiente y el entorno general o micro ambiente, o la industria.

##### **2.1.10.2.2.1. EL MACRO-AMBIENTE**

El ambiente general se caracteriza, por lo tanto, como el conjunto de los aspectos estructurales que pueden influir en las diversas industrias que operan en un país determinado. Se entiende aquí por industria como un conjunto formado por las empresas cuyos productos tienen los mismos atributos, por lo que compiten por los mismos clientes (Thompson y Strickland, 2000). Por ejemplo, algunos indicadores económicos, tales como la inflación, los índices de precios y la tasa de desempleo van a influenciar a la empresa, a través de su acción sobre el ambiente de la industria, que actúa sobre el poder adquisitivo de los clientes. Una política de gobierno el fomento la apertura del mercado en un sector particular causará aumento de la competencia, aumentando la competitividad en este sector. También podemos considerar:

- Preferencias culturales: las tendencias de la población, la cultura, nivel educativo, estilo de vida, edad y distribución geográfica de la población objetivo de la empresa;
- Legal: leyes, los impuestos aplicables al sector;
- Política de Gobierno: las políticas gubernamentales para fomentar la y / o restricciones, influencias políticas y otros grupos de interés;

- Tasa de interés económico: los ingresos, empleo, inflación, índices de precios
- Tecnológicos: la investigación y desarrollo de productos en la zona, los avances tecnológicos y los costos involucrados.

#### **2.1.10.2.2.2. MICROAMBIENTE DE LA INDUSTRIA**

La industria esta formada por un grupo de empresas con productos similares que compiten entre sí.

Esta definición puede ser amplia o mas estricta, dependiendo del tamaño del mercado y del horizonte que tiene por objeto actuar la empresa. Coca-Cola, por ejemplo, opera en la industria de las bebidas y no sólo en las bebidas no alcohólicas, sino también agua y jugos.

A pesar de las diferencias de un sector a otro, Porter (1989) mostró que el estado de la competencia en una industria esta siempre formado por cinco fuerzas competitivas:

- La rivalidad entre los competidores de la industria, que es determinado por el número de competidores, su tamaño y las condiciones existentes de la competencia (demanda, la integración de las empresas, armas competitivas utilizadas);
- Los intentos de las empresas de otras industrias que están en el mercado para conquistar clientes con productos sustitutos. Estos productos sustitutos pueden ser considerados como todos aquellos de otras industrias que satisfacen la misma necesidad;
- La posible entrada de nuevos competidores, que se determina la cantidad y la intensidad de las barreras a la entrada de de mercado, así como por la reacción de los competidores existentes;

- El poder de negociación de los proveedores, que es definido, entre otras factores, el tamaño del proveedor, la importancia de su producto y las ventajas que ofrece a la empresa cliente;
- El poder de negociación de los compradores de los productos, los consumidores tienen más opciones de compra y la posibilidad las marcas, sin mayores costos.

Analizados los aspectos de la macro y micro-ambientes, debemos realizar una síntesis, a fin de identificar las principales oportunidades y amenazas encontradas durante el análisis del entorno externo. Las oportunidades son factores del ambiente general de la industria, que son aprovechados para proporcionar una ventaja competitiva para la empresa. Como ejemplo, podemos citar los errores cometidos por los competidores, que pueden ser explotados por la empresa como una oportunidad para mejorar su producto y hacer diferenciación. Mientras que las amenazas, a su vez, son factores que perturban el funcionamiento de la empresa, causando dificultades a su gestión y desempeño. La entrada de un nuevo competidor fuerte en el mercado, la aplicación de restricciones no arancelarias por el país importador de los productos de la empresa, la disminución de la demanda, todos estos son aspectos que se puede definir como una amenaza para la empresa.

#### **2.1.10.2.3. ANÁLISIS Y LA CADENA DE VALOR INTERIOR LA EMPRESA**

El análisis interno permite identificar las principales fortalezas y debilidades de la empresa para guiar el proceso de planificación, pues es a partir de este análisis, sabremos cuales son los recursos con los que se pueden contar, y también cuáles son las vulnerabilidades en el momento de establecer la estrategia de negocio. En primer lugar, el administrador debe definir muy claramente la cadena de valor de la empresa, analizando cada una de sus actividades, así como la interfaz entre ellas.

Finalmente, después de identificar las principales dificultades y las habilidades dentro de la empresa, es importante comparar con otras empresas a través del benchmarking.

#### **2.1.10.2.4. LA DEFINICIÓN DE LA DIRECTRICES DE LA ORGANIZACIÓN**

La monitorización del ambiente proporciona los elementos esenciales para que el gerente determine la dirección a ser seguido por la organización. Este rumbo es explicado a través de las directrices de la organización formada por la misión, la visión y los objetivos de la empresa.

La misión de la compañía es su razón de ser y determina su identidad. A pesar de su entorno es un elemento esencial en la gestión de cualquier organización, es común que el administrador no puede definir claramente su misión, confundiéndolo con el producto / servicio ofrecido. Cuando esto ocurre, la organización limita su misión a la mera producción de bienes o de servicio, al no ver la necesidad que cubre, lo que puede limitar su perspectiva en términos de resultados estratégicos en el mercado.

Estos ejemplos muestran que la definición de la misión es un elemento para determinar su posicionamiento estratégico. Para definir bien una misión es necesario considerar tres elementos (Thompson y Strickland, 2000):

- Las necesidades de los consumidores, que están siendo servidos.
- Los grupos de consumidores, o quienes están siendo atendidos, y
- Las tecnologías utilizadas y las funciones desempeñadas, o cómo necesidades de los consumidores están siendo atendidos.

Además de explicar bien su misión y divulgarla, es necesario que Los gerentes también definan claramente la visión y los objetivos de la empresa.

La visión es un macro objetivo, cuantificable a largo plazo, que expresa dónde y cómo una organización pretende estar en el futuro. La visión actúa como un elemento motivador, dinamizando la empresa y creando un entorno propicio para el surgimiento de nuevas ideas. Cada visión tiene un componente racional, que es el producto de análisis ambiental y otro componente emocional, que es el producto de la imaginación, la intuición y la creatividad de los gerentes.

Para alcanzar la misión y visión, la empresa debe establecer claramente los objetivos a alcanzar. Los objetivos son resultados que la empresa pretende alcanzar, y puede ser a largo, mediano o corto plazo. Para que los objetivos ejerzan su función deben ser:

1. específico, indicando claramente lo que queremos lograr,
2. que se puedan lograr, por no causa desanimo en el equipo,
3. flexibles, de modo que puedan ser vez, en caso de necesidad,
4. que puedan ser medidos a corto plazo, porque cuando más cuantificables, más fácil será medirlo (CERTOe PETER, 1993).

Una definición clara de objetivos es esencial, pues ellos serán la referencia a la hora de evaluar el proceso de planificación, un objetivo mal formulado, puede comprometer todo el proceso.

#### **2.1.10.2.5. EL ESTABLECIMIENTO DE MIX ESTRATÉGICO**

Definidos los objetivos, la empresa necesita establecer los caminos para alcanzarlos y este es el propósito de la estrategia. Mintzberg, destacado autor en el campo de la estrategia empresarial, demuestra que no existe una única definición de la estrategia. Resumiendo los diferentes significados atribuidos a concepto de estrategia en el tiempo, este autor hace hincapié en cinco ajustes de que él llama las 5 Ps de la estrategia:

- Plan: la estrategia es una línea de acción de la conducta o un guía de acción intencional, que conducen los diferentes niveles y áreas de la empresa.

- Entendidas como los planes, las estrategias son formuladas antes de las acciones, a las cuales ellas se aplican, siendo desarrolladas conscientemente e intencionadamente.
- Patrón: una estrategia puede surgir de una constancia de comportamiento indicando un patrón y continuidad (rutina). Bajo esta definición, la estrategia puede surgir de las propias acciones diarias, de forma intencional o no.
- Piège (trampa): la estrategia actúa como una maniobra particular para eliminar o debilitar a la competencia, y se utiliza como una herramienta para hacer frente a la competencia que enfrenta la empresa en su industria.
- Posición: la estrategia es una forma de localizar la empresa en su medio ambiente, mejorando su posición competitiva. Bajo esta concepción la estrategia permite definir el lugar (dentro del ambiente más amplio), donde la empresa va concentrar sus recursos, para mantener o mejorar su posición.
- Perspectiva: La estrategia refleja los conceptos, valores y perspectivas compartidos por los miembros de la organización. En esta definición, la estrategia es también influenciada por la forma como la empresa y sus miembros perciben el ambiente. La personalidad y la cultura de la empresa será entonces crucial para la definición de la estrategia.

#### **2.1.10.2.6. APLICACIÓN DE LA ESTRATEGIA**

Uno de los momentos más importantes de todo el proceso de la planificación consiste en la implementación de la estrategia, dado que esta es la fase donde la planificación se hace realidad. Estudios recientes sugieren que sólo 10% de las estrategias formuladas se aplican. En general, los gerentes buscan resolver este problema ampliando el control, tratando de administrar la cultura de la organización o echarle la culpa a los artistas ejecutantes, diciendo: que son incapaces de poner en práctica lo que se ha formulado. Sin embargo, el verdadero problema puede

estar más allá: la separación entre la formulación y la implementación, la disociación entre el pensar y actuar.

La aplicación del planeamiento estratégico y el balanced scorecard generan los siguientes beneficios:

- Esclarecimiento y consenso referente a las acciones fundamentales para el cumplimiento de los objetivos trazados.
- Comunicación de la estrategia a toda la organización, motivando la participación de todos los miembros.
- Asociación de los objetivos estratégicos, de largo plazo con metas de corto plazo y presupuestos anuales.
- Identificación y alineamiento de las iniciativas estratégicas, diseccionando los esfuerzos de la organización en el mismo sentido.
- Identificación de mecanismos que aprovisionen recursos para que los objetivos sean alcanzados (Macedo et. al, 2007).

### **2.1.11. CALIDAD DE SERVICIO**

"Calidad es aptitud para el uso"

J. M. Juran

"Calidad total es liderazgo de la marca en sus resultados al satisfacer los requisitos del cliente haciendo la primera vez bien lo que se haya que hacer"

Westinghouse

"Calidad es satisfacer las expectativas del cliente. El Proceso de Mejora de la Calidad es un conjunto de principios póricos estructura de apoyo y practicas destinadas, a mejorar continuamente la eficiencia y la eficacia de nuestro estilo de vida.



AT&T

"Se logra la satisfacción del cliente al vender mercancías que no se devuelven a un cliente que si vuelve" .

Stanley Marcus.

"Calidad es el grado de excelencia a un precio aceptable y el control de la variabilidad a un costo aceptable".

Robert A. Broh

"Calidad significa lo mejor para ciertas condiciones del cliente. Estas condiciones son: a) el uso actual y b) el precio de venta del producto

"Una condición de excelencia que implica una buena calidad a diferencia de la baja calidad. Calidad es lograr o alcanzar el mas alto nivel en vez de contentarse con el chapucero o lo fraudulento" Barbara W. Tuchman.

La calidad total es una sistemática de gestión a través de la cual la empresa satisface las necesidades y expectativas de sus clientes, empleados de los accionistas y de toda la sociedad en general, utilizando los recursos del que dispone: Personas, materiales, tecnología y sistemas productivos. A continuación se presenta un resumen de las aportaciones de expertos a este campo:

El éxito de la introducción de programas de calidad produce efectos positivos en varias direcciones. Uno de ellos, mencionado ya anteriormente, es el despertar de los dirigentes empresariales a la importancia vital de la educación y de la capacitación permanente de los trabajadores para el desempeño de la empresa. Otro es la toma de conciencia de las ventajas de la estabilidad del empleo. Si bien

ninguna empresa ofrece garantía de estabilidad en el empleo, un número significativo percibe la necesidad de reducir la rotación del personal, dado que esto da más confianza al trabajador y reduce los costos de capacitación.

Las empresas que más éxito tienen en la implantación de programas de calidad son aquellas que más están invirtiendo en programas de capacitación de sus trabajadores. Innovación tecnológica, competitividad y comercio internacional Jacques Marcovitch\* y Simão Davi Silber\* \*Universidad de San Pablo.2000 brasil.

A continuación, nos vamos a detener en el modelo propuesto por Parasuraman, Zeithaml y Berry (1985), que es la referencia principal en el estudio de la calidad percibida de los servicios.

Este modelo identifica cinco “déficits” o “gaps” como causa de una mala entrega del servicio:

- Déficit entre las expectativas del consumidor y la percepción de la dirección. La dirección no siempre percibe correctamente lo que los consumidores desean o su forma de juzgar los componentes del servicio. Así, los administradores de un hospital pueden pensar que los pacientes juzgan los servicios del hospital por la calidad de los alimentos, quienes, sin embargo, podrían estar más interesados en la actitud receptiva de las enfermeras.
- Déficit entre la percepción de la dirección y las especificaciones de calidad del servicio. La dirección puede percibir correctamente las necesidades del consumidor pero no establecer un determinado nivel de calidad del servicio. Por ejemplo, la dirección de una línea aérea puede querer que las llamadas telefónicas se respondan en un tiempo inferior a 10 segundos, pero no disponer de operadores suficientes, ni preocuparse demasiado sobre si el servicio se presta por debajo del nivel especificado.

- Déficit entre las especificaciones de calidad del servicio y la prestación real del mismo. Muchos factores pueden afectar a la calidad del servicio prestado. Puede que el personal esté mal entrenado, tenga exceso de trabajo o carezca de la motivación para prestar su servicio eficientemente. Como ejemplo podemos tomar a un empleado de banco al que el departamento de operaciones le pide que trabaje rápido y el de marketing que sea amable y cortés con todos los clientes.
- Déficit entre la entrega del servicio y las comunicaciones externas. Las expectativas del cliente están afectadas por las promesas hechas por el servicio de comunicaciones del suministrador. Si el catálogo de un hotel muestra habitaciones espaciosas y el cliente cuando llega encuentra una habitación pequeña y con mal aspecto, la falta radicarán en las expectativas creadas por las comunicaciones externas.
- Déficit entre la percepción del servicio y el servicio esperado. Este déficit se da siempre que el consumidor no percibe certeramente la calidad real del servicio que se le presta. Así, un médico podría visitar repetidamente a su paciente para mostrar interés, y éste interpretarlo como que su salud es preocupante.

En los diferentes modelos que se han propuesto para tratar la calidad de servicio, se ha hecho énfasis en la naturaleza multidimensional de este fenómeno. El modelo SERVQUAL5 plantea la existencia de cinco dimensiones de calidad de servicio: fiabilidad, receptividad, competencia, empatía y aspectos tangibles.

Dichas dimensiones son comunes a diferentes servicios; por ejemplo, el significado de la calidad para un consumidor sería el mismo, independientemente de que esté evaluando un banco o un hotel.

En este contexto, el significado de cada dimensión responde a las siguientes definiciones (Parasuraman, 1985) :

- **Fiabilidad:** que el servicio se preste con consistencia y precisión.
- **Capacidad de respuesta/ Receptividad:** que haya una buena actitud a la hora de ayudar al cliente y cumplir el servicio con celeridad.
- **Seguridad/ Competencia:** que los empleados sean amables, estén bien formados y transmitan confianza al cliente.
- **Empatía:** que se transmita interés y atención individualizada a los clientes.
- **Aspectos tangibles:** que los aspectos tangibles de las instalaciones, equipamiento, personal y materiales de comunicación proyecten la calidad del servicio.

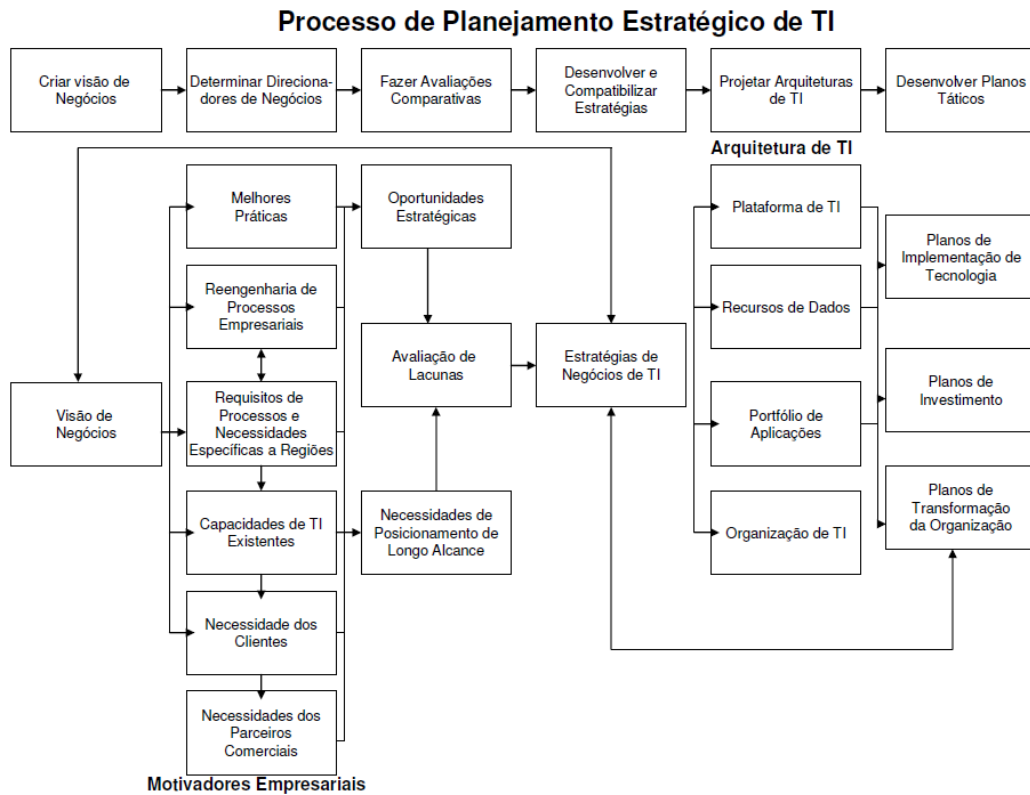
## **2.1.12. PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO DE TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN (PETI)**

La utilización de las TIC permite que nuevos actores y productos sustitutos tornen obsoletas fuentes tradicionales de ventajas competitivas (EVANS; WURSTER, 1997). Con todo, la obtención de ventajas competitivas a través del uso de las TIC implica un alineamiento estratégico de este último, ósea debe haber coherencia entre los propósitos de las estrategias de TIC y las del negocio. Muchas empresas, principalmente las grandes, tienen y han tenido dificultades en asegurar este alineamiento en todas sus áreas y unidades.

Según O'Brien (2001) la función estratégica de los sistemas de información, utilizan la Tecnología da Información para desenvolver productos, servicios y capacidades que confieren a una empresa ventajas estratégicas sobre las fuerzas competitivas que ella enfrenta en el mercado mundial. Para el autor esta función genera el “sistemas de información estratégica” que apoyan o forman la posición y estrategias competitivas de una empresa.

O'Brien (2001) afirma que es preciso que la organización este atenta a los nuevos avances en la Tecnología da Informação y que debe promover la integración entre sus estrategias y su estructura, tanto de la Tecnología da Informação como del negocio. El mercado tecnológico presenta algunas herramientas que buscan consolidar los procesos y activos organizacionales por la relación de eficacia e eficiencia de gestión, tales como: BI, DW, ERP, CRM y los recursos de Internet que permiten negociaciones B2B y B2C. O'Brien (2001) sintetiza las principales fases que son observadas en el PETI (Figura 2.35)

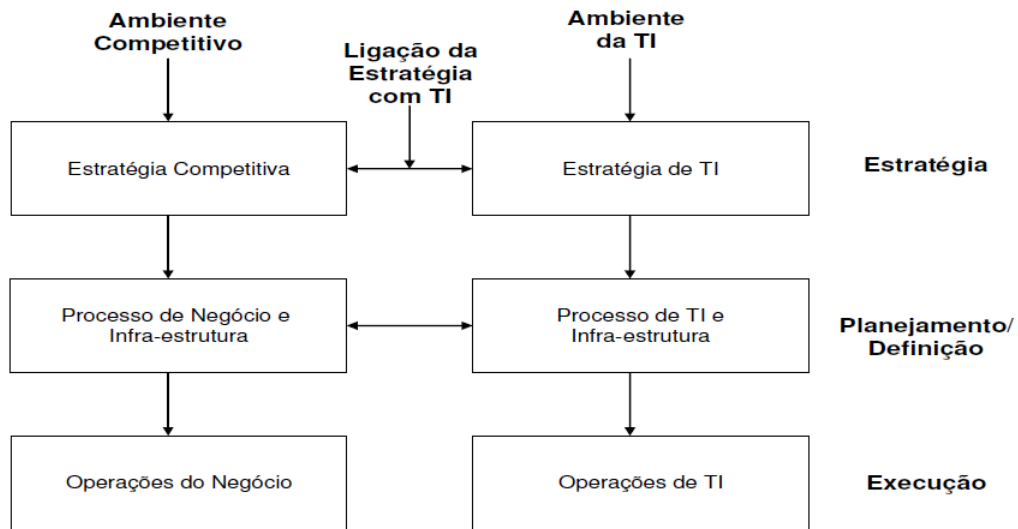
**Figura 2.35** Modelo de O'Brien sobre las fases principales de un PETI



**Fuente:** Adaptado de O'Brien (2001)

Mcgee; Prusak (1994) también demuestran que las alternativas del negocio y TI son definidas en paralelo, manteniendo un flujo continuo y dinámico de interacciones e intercambio de información entre los dos planes (Figura 2.36).

**Figura 2.36:** Modelo de McGee e Prusak (1994) sobre el PETI



**Fuente:** Adaptado de Rezende (2003)

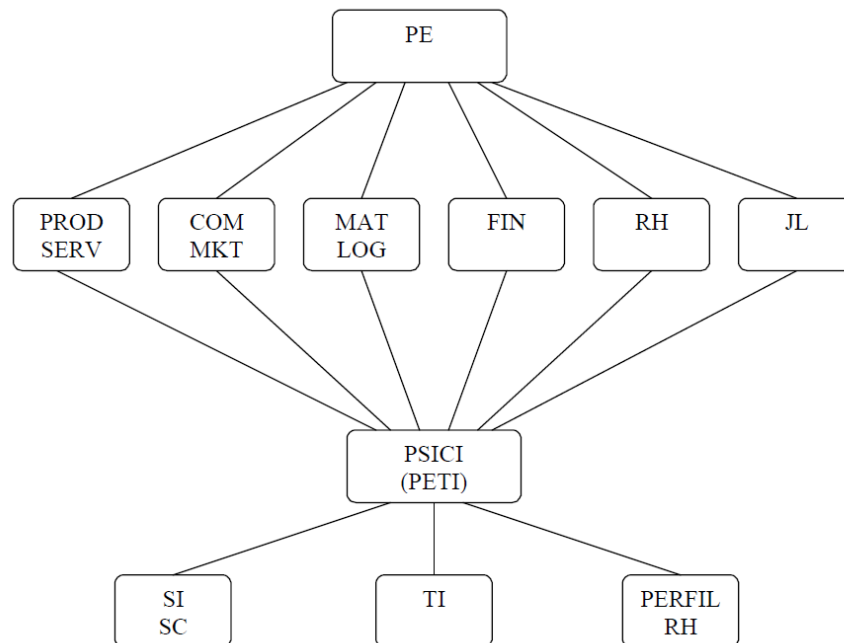
Para Audy et al. (2000), la empresa debe tener consciencia de que la información es un requisito muy importante para los recursos humanos, debido a la interdependencia, ya que del buen relacionamiento entre ellos que depende o éxito o fracaso de las decisiones tomadas por sus responsables y también por todos sus colaboradores. La información, en consecuencia, es un elemento primordial en las organizaciones que hace posible establecer las condiciones necesarias para alcanzar sus objetivos y mejorar su competitividad. Rezende (2003) complementa que, además de eso, es preciso considerar que la estrategia siempre se formula con base a las informaciones disponibles y que por eso ninguna estrategia será mejor que la información del cual deriva.

Para O'Brien (2001) el éxito de un sistema de información no debe ser medido por la eficiencia en la minimización de los costos ni el tiempo de uso de los recursos de información. El éxito también debe ser medido por la eficacia de la Tecnología da Informação en el apoyo a las estrategias de la organización, viabilizando sus procesos de negócios.

Según Stair; Raynold (2006) para que la organización se torne competitiva, es preciso que sea rápida, ágil, flexible, innovadora, productiva, económica y orientada hacia el cliente. También debe alinear la estrategia del sistema de información con las estrategias y los objetivos generales de los negocios, considerando las cinco fuerzas del mercado. Así también, Albertin (2005) afirma que no basta tener una estrategia de implantación de Tecnología da Información hermético, ella debe estar alineada con las estrategias de negocio de la empresa y este alineamiento debe ser desenvuelto e mantenido a lo largo del tiempo, en un proceso dinámico.

El planeamiento estratégico de la organización y el planeamiento de los sistemas de información, los sistemas de conocimientos y la tecnología de información deben estar integrados, ósea, alineadas con las estrategias y en relación sinérgica entre sí. Gráficamente representada por la Figura 2.37 (REZENDE, 2003). La parte superior presenta el planeamiento estratégico de la organización (PE) que esencialmente desmiembra los objetivos y las estrategias de las funciones empresariales: producción o servicio (PROD SERV), comercial o marketing (COM MKT), materiales o logística (MAT LOG), Financiera (FIN), recursos humanos (RH) y jurídico-legal (JL).

**Figura 2.37:** Alineamiento entre planeamiento estratégico y PETI



**Fuente:** Rezende (2003)

Los objetivos y las estrategias de la organización direccionan el planeamiento de los sistemas de información, los sistemas de conocimientos y de la tecnología da información (Psici) o Peti. El Psici o Peti, cuando integrados, también permiten la elaboración de los objetivos y las estrategias de la organización en lo referente a la gestión de la información y el conocimiento.

El Psici o Peti básicamente planifica los sistemas de información (SI operacionales, gerenciales e estratégicos), los sistemas de conocimientos (SC). A partir de estos sistemas, se organizará la necesidades de la tecnología da información (TI) y sus recursos (hardware, software, sistemas de telecomunicaciones e gestion de datos e información) juntamente con la definición de los perfiles de la personas o recursos humanos (PERFTL RH) coherentes con las propuestas de la organización. La profunda interrelación y posterior madurez de esa integración de planeamientos



originaran un modelo de alineamiento estratégico de los planeamientos (REZENDE, 2003).

El gran desafío del planeamiento estratégico de Sistemas de Información es, partiendo de la identificación de las necesidades estratégicas, tácticas y operacionales de una organización, expresadas en términos de objetivos de la organización y los requisitos necesarios para alcanzar esos objetivos, obtener una solución de sistema de información que satisfaga de mejor forma esas necesidades.

Una de las metodologías de elaboración del planeamiento estratégico de sistemas de información se basa en la utilización de modelos, diagramas y matrices, con la intención de establecer una comprensión común del negocio e identificar las necesidades de información que apoyen los factores críticos de éxito de la empresa. El enfoque integra los conocimientos del negocio, las necesidades de información y el uso de tecnologías de Sistemas de información, a través del involucramiento de los usuarios, alta administración y personal de sistemas.

De acuerdo con Furlan (1991) el alcance del estudio del planeamiento estratégico para sistemas de información puede ser toda una organización, una empresa, una división, o una sección. Este planeamiento se da a través de la indagación y respuesta a tres preguntas ¿Donde estamos?; ¿para donde iremos?; ¿como iremos?

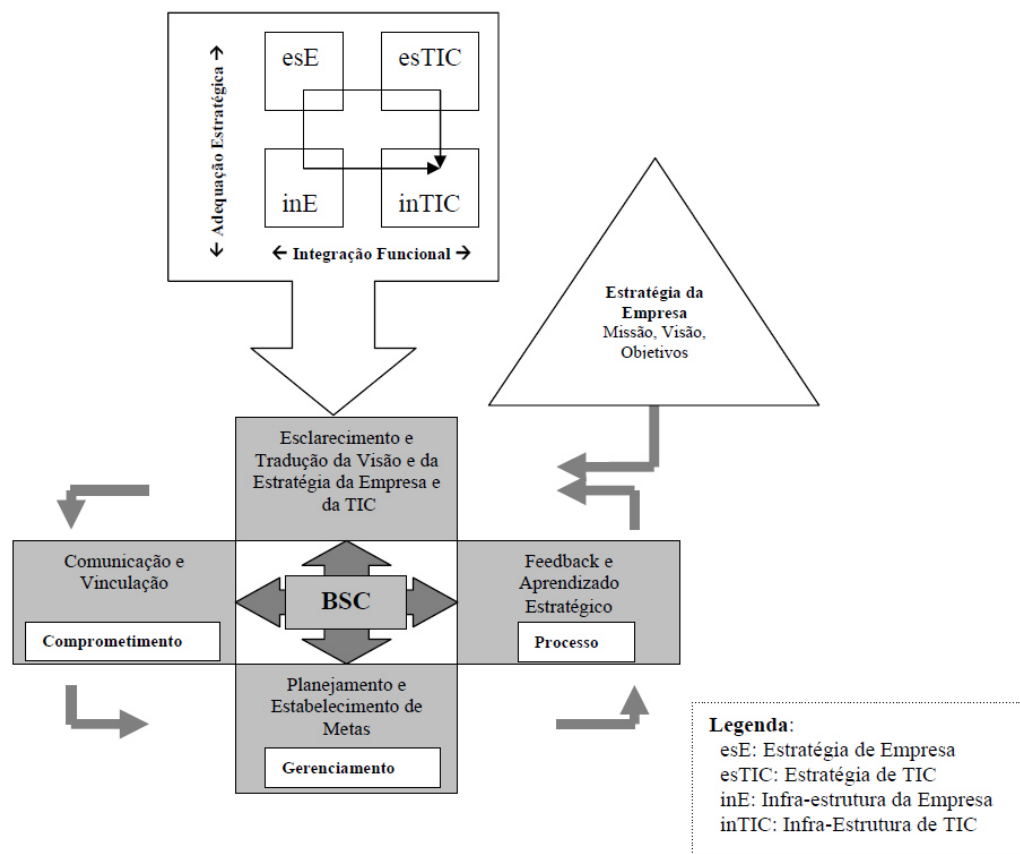
De acuerdo con Furlan (1991); los objetivos do planeamiento estratégico de sistemas de información son:

- Investigar las oportunidades de mejora de las ventajas competitivas a través del mejor uso de tecnologías;
- Establecer objetivos e factores críticos de éxito para la empresa;
- Facilitar la consecución de los objetivos empresariales a través del análisis de sus factores críticos de éxito;
- Determinar cuales informaciones pueden auxiliar a la gerencia para realizar mejor su trabajo;
- Priorizar la construcción de sistemas de información en función a las necesidades de la empresa;
- Crear un modelo funcional y de datos del negocio;
- Subdividir el modelo funcional de negocios para una utilización posterior en la fase de análisis del área de negocio;
- Determinar cual área de negocio debe ser analizada primero;
- Permitir a la alta administración visualizar el negocio en términos de los objetivos, funciones, informaciones, factores críticos de éxito y estructura organizacional.

La propuesta para la promoción continua de la alineación estratégica de las TIC se basa en (i) la identificación de muchas de las variables en los modelos de alineación estratégica, están convergiendo con las acciones establecidas en el ciclo de vida del BSC y (ii) el hecho de se puede utilizar como medidas del BSC para comunicar la estrategia y las iniciativas para armonizar individual, organizacional y departamental, para lograr un objetivo común. Esta síntesis de los elementos necesarios para promover la alineación y los principios de gestión de BSC es posible porque los elementos del proceso de traducir la visión en los objetivos estratégicos del BSC se asocian con elementos específicos de la formulación de la estrategia (modelo de Henderson y Venkatraman (1993)). Del mismo modo, en

outras fases do BSC, há elementos que estão associados com o despliegue de elementos da estratégia proposta por Brodbeck (2001). Se sugiere que los factores fundamentales a la alineación en cuestión son evaluados según su contribución a cada etapa del ciclo de vida del BSC, utilizando el modelo presentado en la Figura 2.38.

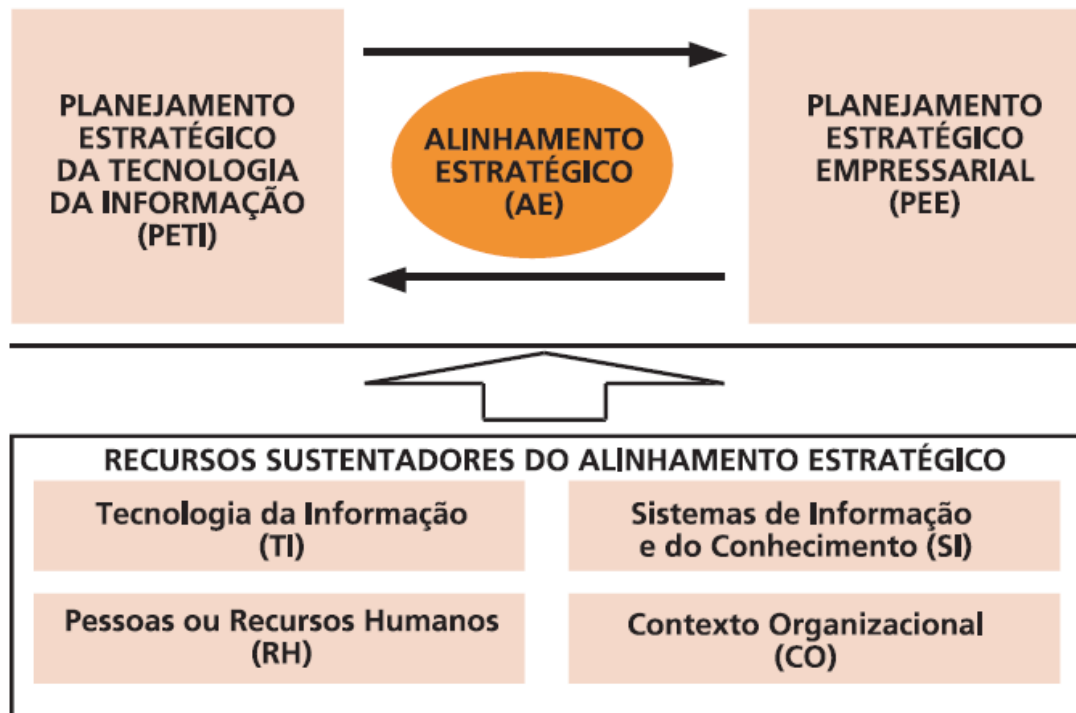
**Figura 2.38:** Esquema del modelo para garantizar la alineación estratégica de las TIC a través del BSC.



Las organizaciones necesitan información oportuna y conocimientos personalizados para ayudar efectivamente a su toma de decisiones y la gestión de procesos de negocios, sobre todo porque se enfrentan a un mercado competitivo, globalizado y turbulento. Este contexto refuerza el importante papel Estratégica Tecnología de la Información (TI), que debería añadir valor a los productos y / o servicios de la organización, ayudando a la promoción de sus inteligencias competitiva y de negocios.

El modelo CAC da un criterio bastante seguro para que la empresa sea competitiva, expresado en forma de tesis: "Para que la empresa sea competitiva, basta tener excelencia sólo en aquellas pocas armas que le da una ventaja competitiva en los campos elegidos para competir en cada par producto / mercado "(Contador, 1995b). Esta tesis da el criterio que falta en modelos de otros autores: Basta alinear las armas en los campos escogidos para cada par producto/mercado. Las armas alineadas a los campos se denominan armas relevantes. La expresión alinear las armas a los campos puede sugerir una gran similitud con el Balanced Scorecard de Kaplan y Norton (1992, 1993, 1996y 1997), que propone, mediante indicadores de desempeño; el alineamiento estratégico de la organización y de sus unidades de negocio. El modelo de CAC no funciona con indicadores de desempeño; mas si con armas, pues el origen de las ventajas competitivas esta en las aras y no en los indicadores (Contador et. al 2004). Figura 2.39.

**Figura 2.39:** Modelo de alinhamento de PETI y Planeamiento Estrategico por Rezende (2003).



## **CAPITULO III**

### **3.1. ESTADO DE ARTE**

#### **3.1.1. CADENA DE VALOR EN ORGANIZACIONES RURALES.**

La aplicación de los elementos de la cadena de valor esta teniendo enormes repercusiones en las sociedades rurales, especialmente en las agrícolas, dado las características del sistema de producción y los agentes económicos involucrados en ellos. Es así que en centro América esta herramienta ha permitido mejorar sustancialmente la calidad de vida de la población rural gracias a la integración de la cadena de valor de cada una de las organizaciones involucradas en un proceso productivo determinado, enfocado en la satisfacción de los clientes en un marco de eficacia, eficiencia y efectividad. Cabe indicar que estas practicas son promovidas por la GTZ (Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit GMBH) que trabaja con el objetivo de mejorar, en forma sostenible, las condiciones de vida de la población de los países en desarrollo. La aplicación del modelo se basa en el planteamiento de una serie de objetivos que sirven de guia para la conceptualización de los elementos que permitirán el diseño del sistema de cadena de valor. Así mismo esta cadena de valor reflejara la relación estratégica entre eslabones, actores, ubicación y sus niveles (Nivel empresarial, nivel de servicio de apoyo) teniendo como elemento directriz la búsqueda de la competitividad, la distribución mas equitativa y la calidad total en los procesos, teniendo como fin superar las expectativas del cliente a través de actividades generadoras de valor. Todo lo anteriormente mencionado se presenta en el cuadro 3.1 .

**Cuadro 3.1:** Modelo de cadena de valor

Empresa Individual	Cadena de Valor	Necesidades adicionales para el trabajo con una cadena y que influyen en el enfoque
Trabajo con empresa individual	Trabajo con cadena	Se trabaja en grupo, donde inciden fuertemente las relaciones interpersonales e intereses que frecuentemente son divergentes.
Diagnóstico empresarial	Diagnóstico de cadena de valor	Al inicio cada actor cuenta solamente con las informaciones de mercado que le corresponden a sus enlaces directos con sus proveedores y compradores. En cambio, para el trabajo en cadena los actores en los diferentes eslabones necesitan entender (i) el funcionamiento integral de la cadena, (ii) las fortalezas y debilidades con vista a los requerimientos que exige el mercado, y (iii) las redes comerciales internacionales que frecuentemente son complejas y poco conocidas. Para reducir las asimetrías de información, se requiere entrar en un intercambio entre los eslabones (p.ej. sobre tecnologías de producción, especificaciones de productos, etc.).
Estrategia empresarial y plan de acción	Estrategia de cadena y plan de acción	Las empresas, proveedores de servicios y otras organizaciones de apoyo involucrados en crear y comercializar un producto o servicio necesitan ponerse de acuerdo sobre sus intereses comunes al desarrollar una estrategia de competitividad. A través de un proceso de diálogo y concertación se genera una base para poder llegar a una visión y estrategia compartida, que a su vez permite identificar y priorizar acciones comunes.
Implementación de mejoras a nivel empresarial	Implementación de mejoras a nivel de cadena	La competitividad del producto final no depende de una sola empresa, sino de que todos los eslabones implementen sus medidas de mejora, de acuerdo al plan de acción estratégico. Si un eslabón no logra implementarlas, por ejemplo con respecto a la calidad del producto, pone en peligro la competitividad de la cadena entera. Por ello se trata de un esfuerzo en conjunto, donde la cooperación y coordinación estrecha de las actividades es el mecanismo más eficaz para lograr resultados.  En la medida en que los actores vayan entendiendo estos mecanismos muy probablemente aumentará el nivel de confianza, la apertura y el compromiso para el trabajo en conjunto.

**Fuente:** Carmen Langner y Carolina Rivas. “Guía de fomento de cadenas de valor”

### **3.1.2. CADENA DE VALOR Y LA PLANIFICACIÓN**

El aspecto más innovador de los estudios sobre la cadena de valor, efectuados en relación con el Foro Ejecutivo de 2002, es que ofrece opciones para los planificadores estratégicos, además de las empresas. (Los demás estudios se han centrado principalmente en el uso de la cadena de valor para mejorar el rendimiento de las empresas, y no como instrumento para el desarrollo comercial a nivel nacional.) Para quienes buscan la forma de elevar el rendimiento del conjunto de las exportaciones nacionales, la cadena de valor permite un análisis en tres perspectivas estratégicas.

- Aumentar la eficiencia dentro del componente nacional de la cadena de valor. El primer paso consiste en trazar el diagrama de una cadena nacional de valor y determinar el valor añadido por cada uno de sus eslabones. Luego, se procede a evaluar el rendimiento y la interacción entre los eslabones. Este análisis ayuda a los planificadores a determinar cuáles son los servicios de apoyo comercial necesarios, qué instituciones deben prestarlos y en qué eslabón. La voluntad de aumentar la eficiencia, recurriendo a iniciativas público-privadas, podría atraer a un mayor número de compradores e inversores extranjeros interesados en subcontratar a productores nacionales, incrementando así el rendimiento general de las exportaciones del sector.
- Extender la cadena nacional de valor. En un diagrama de la cadena global de valor se señalan las posibilidades que hay de captar más valor, extendiendo los componentes de la cadena creada por las empresas de un país dado. Por ejemplo, se podrían potenciar los medios de los proveedores locales para sustituir a los proveedores extranjeros de insumos requeridos por el sector. Se podrían adoptar medidas para crear eslabones de agregación de valor, como la calibración, el acabado, o el embalaje de productos para la venta.



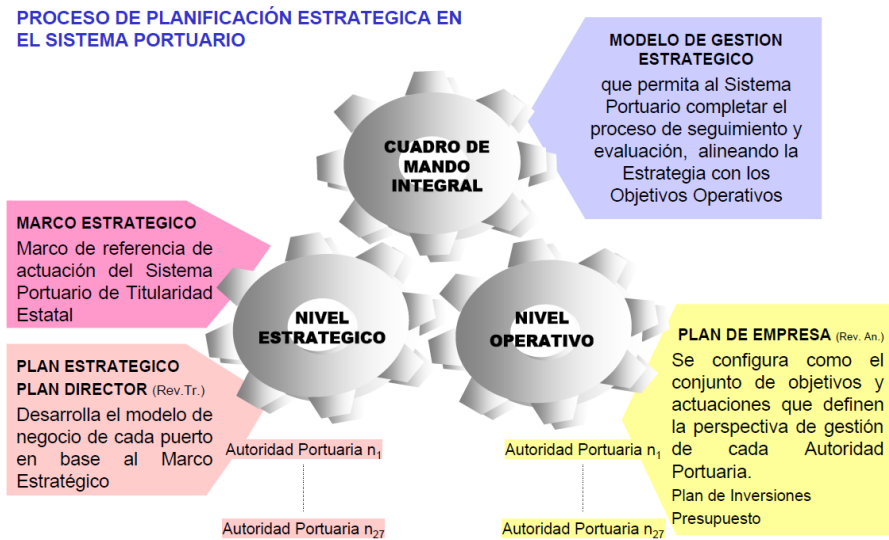
- Crear nuevas cadenas de valor. Una nueva cadena de valor puede asociarse a una cadena existente, abriendo nuevas oportunidades de exportación. Por ejemplo, en el sector de la pesca en agua dulce de un país africano, los desechos generados en el “eslabón” del procesamiento de pescado de la cadena nacional se convierten en abono para la exportación, producto que forma parte de una cadena global de valor totalmente distinta. En un solo producto se originan dos cadenas de valor sectoriales, y ambas contribuyen a la economía nacional.

### **3.1.3. CUADRO DE MANDO INTEGRAL (CMI O BSC) EN LA GESTION DE PUERTOS**

El gobierno español dentro en la búsqueda de una gestión efectiva, y la necesidad de generar condiciones que permitan mejorar las ventajas competitivas en su industria a traves del Just time ha desarrollado un modelo de gestión integral y centralizada para la totalidad de los puertos; es decir todos los puertos se consideran como parte de una corporación. El resultado final es un modelo de negocio (Figura 3.1) cuyos elementos son.

- Puerto proveedor de infraestructuras y espacios, orientados a la satisfacción del cliente.
- Externalización de servicios y de actividades no estratégicas.
- Estructura flexible y adaptable.
- Visión orgánica de la eficacia.
- Orientada a la satisfacción del cliente.
- Coordinación.
- Métodos de decisión participativos.
- Organización orientada a la integración mediante objetivos comunes.

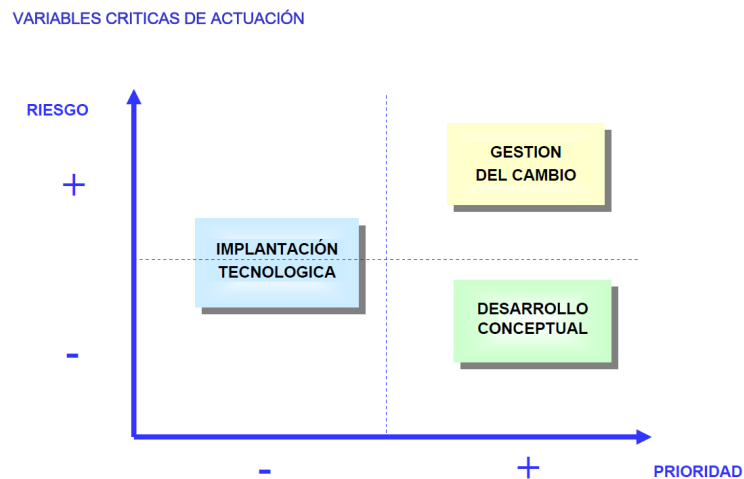
**Figura 3.1:** Modelo de gestión en puertos



**Fuente:** Ministerio de Fomento de España

Dado la dinámica del mercado y las nuevas necesidades, definidas por el grado de competitividad y búsqueda incesante de la efectividad en aras de un servicio orientado al cliente se da mayor prioridad al desarrollo conceptual y la gestión del cambio con respecto a la implantación tecnológica (Figura 3.2).

**Figura 3.2:** Variable críticas de actuación.



**Fuente:** Ministerio de Fomento de España

La estructura del mapa estratégico del Cuadro 3.2 refleja la parte conceptual del modelo de gestión de puertos.

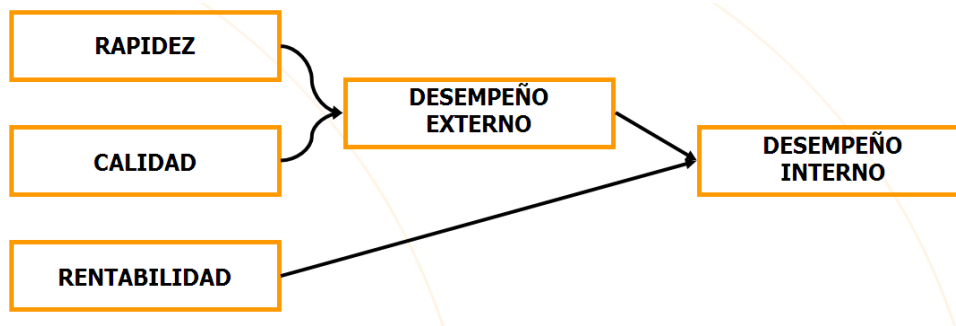
**Cuadro: 3.2:** Estructura del mapa estratégico.

<b>Económica</b>	La perspectiva de valor es una Perspectiva Económica, que implica que los objetivos máximos de las Autoridades Portuarias estén orientados al desarrollo económico del país y las CCAA a través de la consecución de los objetivos del crecimiento, la autosuficiencia económica, y la optimización de las inversiones.	
<b>Clientes</b>	<b>Comunidad Portuaria</b> La perspectiva de clientes, una parte está dedicada a los propios clientes del negocio y otra parte al entorno socio-económico que rodea a la Autoridad Portuaria. En esta segunda parte deben incluirse objetivos de relación de los puertos con la ciudad y la comunidad en la que se asientan.	<b>Entorno</b>
<b>Procesos</b>	La perspectiva de procesos, recoge aquellas etapas de la cadena de valor de la Autoridad Portuaria que son claves para conseguir los objetivos de la perspectiva de clientes y de la perspectiva económica. Algunos ejemplos de los procesos de la cadena de valor de la Autoridad Portuaria, podrían ser: los procesos de marketing y comercial, la prestación de servicios (Atrake, operación, desatraque y despacho), los procesos de relación con otros agentes, los procesos de control de calidad y seguridad, etc.	
<b>Recursos</b>	<b>Recursos de las Autoridades Portuarias</b> La perspectiva de recursos debe recoger los elementos básicos que hacen funcionar la Autoridad Portuaria, a nivel interno (Personas, Organización, Sistemas y Tecnología), a nivel externo (Prestadores de Servicios y proveedores externos), y las propias infraestructuras portuarias. Además debe recoger objetivos clave del desarrollo de la actividad de los prestadores de servicios, que deben potenciar la competitividad de las AAPP. Debido al contenido de la perspectiva, su nombre es Perspectiva de Recursos.	<b>Prestadores de Servicios</b>
	<b>Personas</b> <b>Organización y Cultura</b> <b>Activos Físicos</b> <b>Sistemas y Tecnología</b>	

**Fuente:** Ministerio de Fomento de España

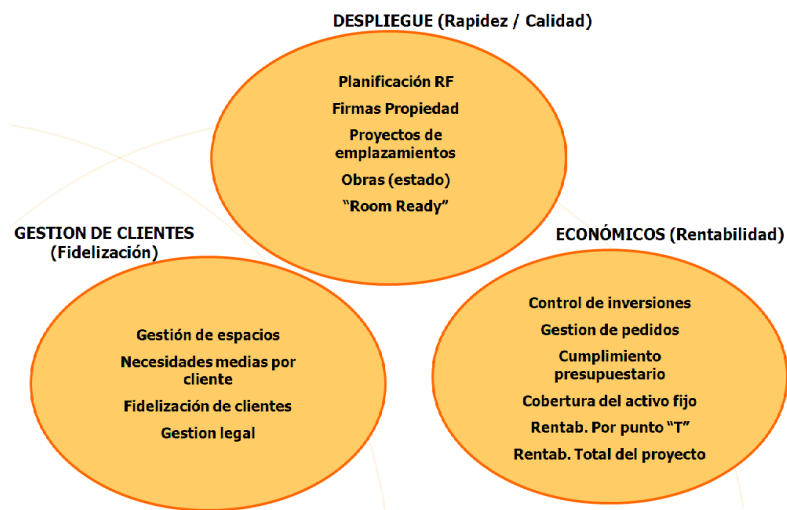
Las empresas de servicios se enfocan básicamente en la rapidez y en la calidad para maximizar efectividad en lo referente a sus relaciones con sus clientes (Desempeño externo) y la rentabilidad en lo referente de satisfacer las expectativas de la organización. En este sentido las organizaciones de servicios para ser competitivas Plantean sus estrategias enfocadas a rapidez, calidad y rentabilidad por lo que sus indicadores claves de éxito, planteados en el Balanced Scorecard reflejan variables relacionados con los tres conceptos mencionados anteriormente (Figura 3.3).

**Figura 3.3:** Factores críticos de éxito en una empresa de servicios



**Fuente:** Tradia “Empresa de telecomunicaciones”

**Figura 3.4:** Indicadores claves a considerar en el Balanced Scorecard

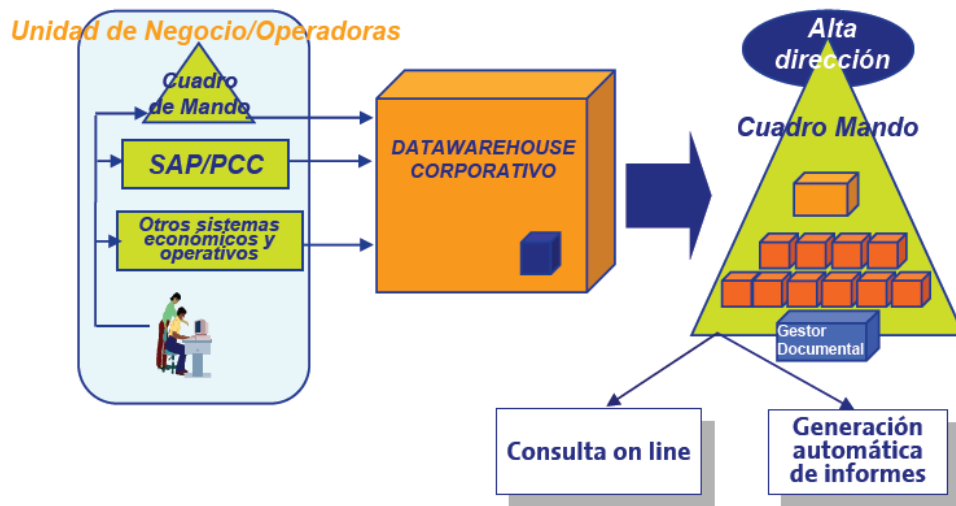


**Fuente:** Tradia “Empresa de telecomunicaciones”

### 3.1.4. BALANC SCORECARD EN UNA EMPRESA DE TELECOMUNICACIONES

Telefónica ha establecido un modelo de gestión basado en el BSC y TI que permite dar respuesta a las necesidades de información para la gestión en cada uno de los niveles de la organización a través del BSC que convive con los sistemas de información existentes (Figura 3.5).

**Figura 3.5:** Modelo de gestión basado en BSC de la Corporación Telefónica



**Fuente:** Telefonía España

De acuerdo al modelo de la figura 3.5 el Control de Gestión tiene que estar preparado para acompañar a la Organización en los cambios que se produzcan estableciendo procesos eficientes que nos permitan anticipar riesgos y oportunidades e implantando herramientas flexibles que faciliten el seguimiento de la gestión de los negocios a corto plazo junto con otras que nos permitan traducir la estrategia en objetivos concretos y mediales, lo que nos facilitará su seguimiento y comunicación a la Organización.

El Cuadro de Mando ó Balanced Scorecard, a nivel Corporativo, maneja los indicadores financieros y operativos básicos de cada Negocio y, en su caso, consolidados del Grupo, permitiendo agruparlos por tipología de modo que facilita su análisis a partir de su relación causa-efecto y su impacto en resultados.Figura 3.6.

**Figura 3.6:** Cuadro de Mando ó Balanced Scorecard de Telefonica España

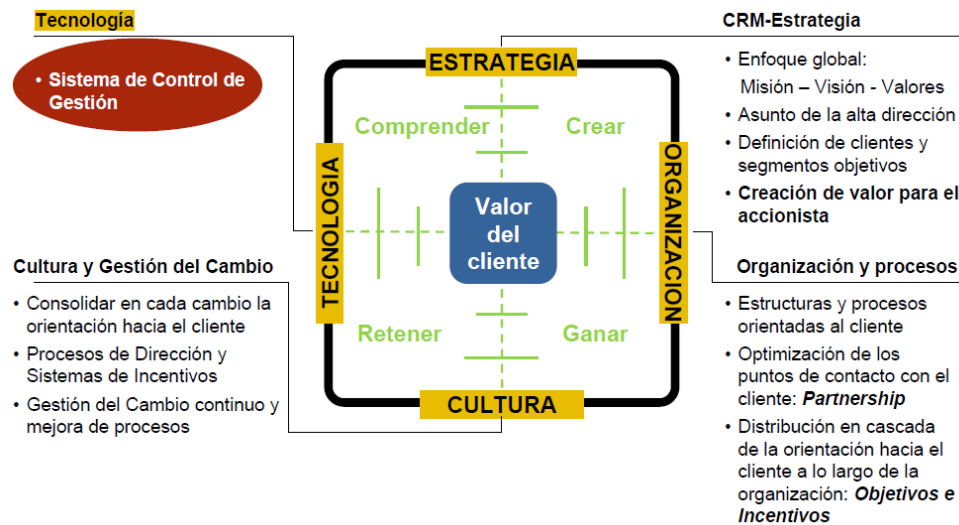


### 3.1.5. BALANC SCORECARD EN UNA EMPRESA DE PRODUCCIÓN

#### 3.1.5.1. CASO HORCONA

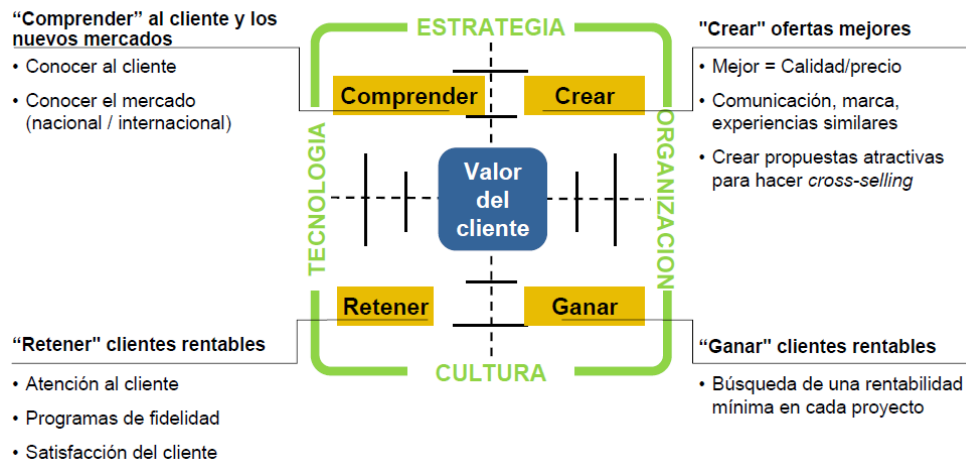
**HORCONA**, una empresa familiar de contrastada trayectoria, de Zaragoza basa su gestión dentro de una estrategia integral de mejora continua de la relación con el cliente (CRM) como la mostrada en la Fig 3.7 y la orientación al cliente se implementa mediante cuatro procesos clave (figura 3.8 ).

**Figura 3.7:** Estrategia integral de mejora continua.



**Fuente:** Horcona

**Figura 3.8 :** Procesos de orientación al cliente

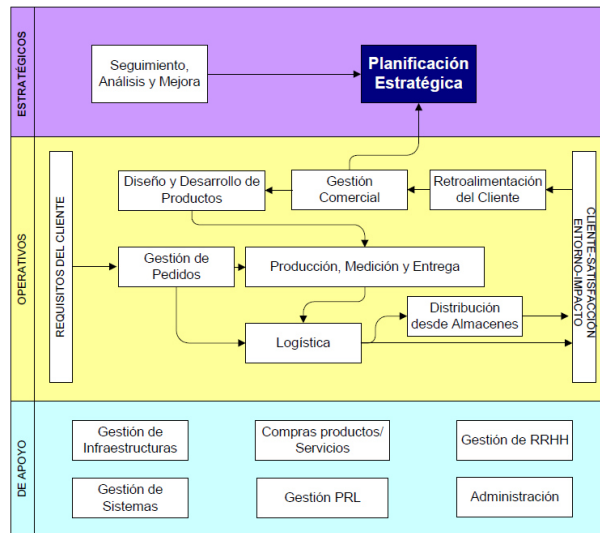


**Fuente:** Horcona

### 3.1.5.2. CASO HARINERAS VILLAMAYOR

**HARINERAS VILLAMAYOR**, empresa española posee un modelo de gestión fuertemente sesgada a los la gestión por procesos y balanced scorecard. Siendo su mapa de procesos lo mostrado en la Figura 3.9.

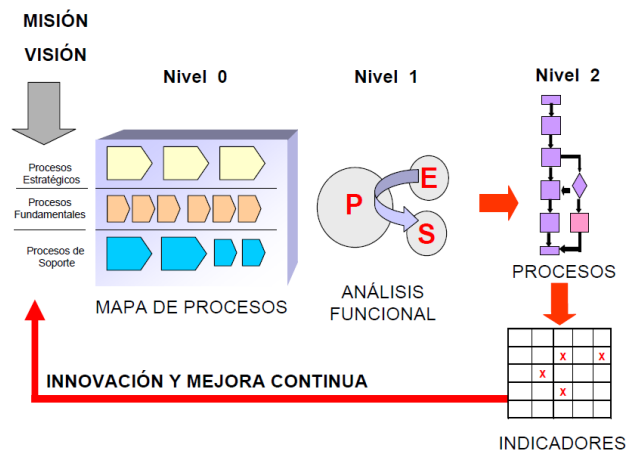
**Figura 3.9:** Mapa de procesos



**Fuente:** Harineras Villamayor

El despliegue de procesos posee características que demuestran que los planes deben ser a corto plazo y ser reformulados de acuerdo a los niveles de desempeño ya que hoy en día los mercados son muy dinámicos (Figura 3.10).

**Figura 3.10:** Despliegue de procesos



**Fuente:** Harineras Villamayor



Con respecto al modelo de Balanced Scorecard, esta posee las tradicionales 4 perspectivas: aprendizaje crecimiento, procesos internos, clientes y finanzas. Teniendo la particularidad de que algunos objetivos de la perspectiva de procesos no son causas directas que influyan directamente en la perspectiva financiera dada la variable tiempo.

### **3.1.6. MODELOS DE GESTIÓN**

#### **3.1.6.1. MODELO DE CAROL J. MCNAIR, RICHARD L. LYNCH Y KELVIN F. CROSS**

Se trata de un modelo centrado en 3 niveles: las unidades de negocio, el área operativa y los centros de actividad y departamentos. Lo importante en cualquier caso es no perder el frente de lo que se denomina "VISIÓN de empresa" (el hecho de establecer con claridad lo que deseamos ser). Asimismo y en sentido vertical, los indicadores empleados están equilibrados por cuanto a que son empleados tanto los de naturaleza financiera como no financiera.

Los centros de actividad y departamentos son el corazón de esta pirámide de resultados; de hecho, se centra en los conceptos de Reingeniería (Entrega, Tiempo Ciclos), Calidad y ABC (Sobrecoste-pérdidas) en su base: Departamentos, Procesos y Actividades. Reorganizando los conceptos que hasta aquí tenemos, Calidad y Entrega se constituirían en aspectos importantes de medición exterior (eficacia externa) y Tiempo en Ciclos y Sobrecoste-pérdidas en aspectos básicos de índole interna (eficacia interna).

Los objetivos y -por ende- sus indicadores, son una materia prima elemental en la relación de la Estrategia de la organización y de cada una de sus actividades.

El siguiente nivel es el operativo. Se trata de un nivel relacionador, es decir, los objetivos que acá se definen se hacen en base a criterios de Satisfacción de la clientela, Flexibilidad y Productividad, y están estrechamente vinculados tanto a las metas establecidas en el nivel inferior (Departamentos, Procesos y Actividades) como en el inmediatamente superior (unidades de negocio), configurándose en lo que podríamos denominar "income drivers" (inductores de resultado) de los objetivos de ese nivel superior (Figura 3.11).

**Figura 3.11:** Modelo de Carol j. McNair, Richard I. Lynch y Kelvin f. Cross



El nivel de las unidades de negocio, es el lugar por excelencia donde tanto clientes (Mercado) como accionistas (Financieros) determinan qué es lo verdaderamente en la organización.

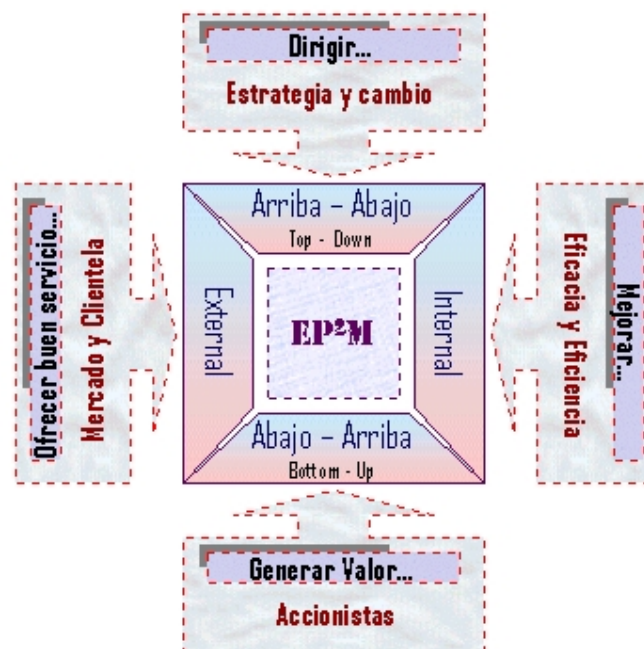
### 3.1.6.2. MODELO EP2M

Otra propuesta es la de C. Adams y P. Roberts, quienes nos proponen el modelo EP2M, un modelo centrado en el análisis de la evolución de los indicadores.

En este modelo -tanto desde una perspectiva externa como interna- lo característico es la retroalimentación informativa en todos los niveles de responsabilidad.

Fijémonos, por ejemplo, en la parte Norte del modelo: Como en el resto de modelos que estamos analizando, la Estrategia juega un rol esencial, siendo un punto de referencia importante en la Dirección de la empresa y en la Gestión del cambio. Por contra, desde la zona Sur, la generación de valor supone un elemento importante desde la perspectiva del accionista (Figura 3.12).

**Figura 3.12:** Modelo EP2M

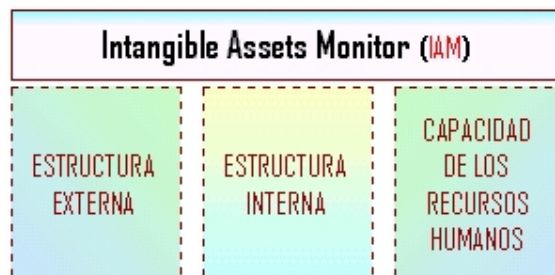


De forma similar al modelo de McNair et al., también la medición externa e interna juegan un papel notable. Por ejemplo, a nivel interno (zona Este), la mejora en cuanto a eficacia y eficiencia de procesos constituye un punto importante y, desde el lado de la medición externa (zona Oeste) el control de la clientela y del mercado resulta crucial.

### 3.1.6.3. EL MODELO DE MONITOREO DE ACTIVOS INTANGIBLES

El modelo de K. Eric Sveiby (6), "Intangible Assets Monitor" (IAM), es un modelo que trata de medir los activos intangibles y ofrece un sencillo formato para la visualización de los indicadores más relevantes. La Estrategia de la empresa nuevamente resulta relevante para la determinación de dichos indicadores. Como el mismo Sveiby señala, su modelo resulta similar al de Kaplan y Norton, aunque con diferencias claras.

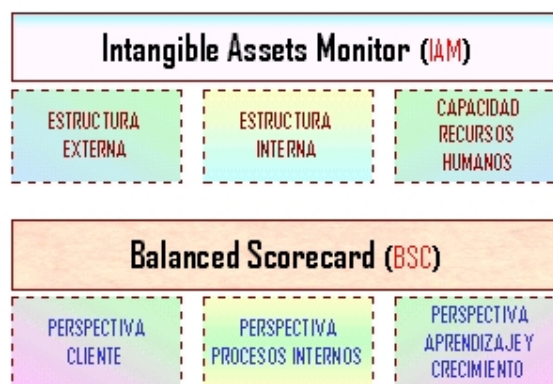
**Figura 3.13:** Modelo de Monitoreo de Activos Intangibles



En este modelo, las partes más importantes a cubrir son Crecimiento (cambio)/Renovación, Eficacia y Estabilidad. Debiéndose configurar un par de indicadores para cada parte. Este modelo puede utilizarse para diseñar el sistema de información para la Dirección (Figura 3.12).

Como puede verse en su home page, resulta curioso que K. E. Sveiby hace un esquema análogo en relación a su IAM y el BSC. Veámoslo en la figura siguiente:

**Figura 3.14:** Modelo de Monitoreo de Activos Intangibles y BSC



Conociendo el BSC, nos percatamos de que la Perspectiva Financiera no es tomada en el modelo IAM, de hecho Sveiby -al igual que Kaplan y Norton- afirma que las medidas financieras deben ser complementadas por las no financieras. Mientras que en el BSC las tres perspectivas apoyan, configuran y afectan a la perspectiva financiera, en el IAM en cada una de las partes comentadas hay un "apartado" financiero que es cubierto inherentemente. Otra diferencia clara está en el factor tiempo: mientras que el IAM fue creado en Suecia sobre 1986-87, el BSC fue en EE.UU. sobre 1990. Existen algunas diferencias más, aunque recomendamos el acceso a BSC-IAM para consultarlas.

#### 3.1.6.4. SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN DE LA ESTRATEGIA Y DE LOS RESULTADOS

También queremos destacar el modelo SIGER, (Sistema Integrado de Gestión de la Estrategia y de los Resultados). Se trata de un modelo que fue presentado en el X Congreso AECA de 1999 por M. Hernández y A. López Viñegla (Figura 3.15).

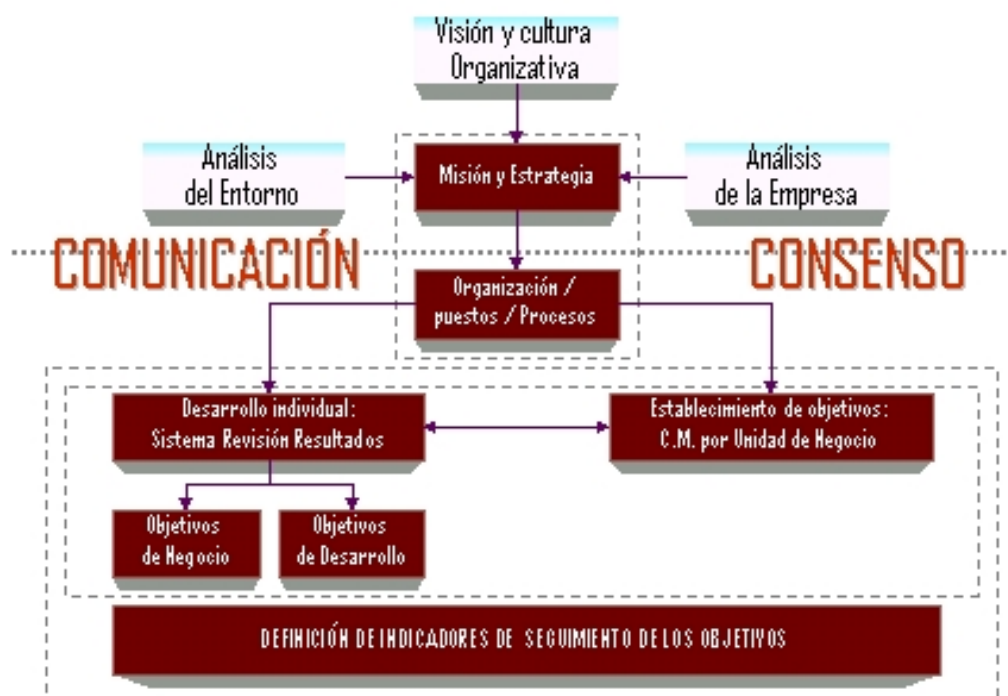
**Figura 3.15:** Sistema Integrado de Gestión de la Estrategia y de los Resultados



Para llevar a cabo la implantación de este modelo, como alternativa para dar respuesta a los problemas que se van a plantear en forma de etapas, nos basaremos en un proceso de definición de la estrategia, en el cual las claves se encuentran en la comunicación de la estrategia a toda la organización y en la alineación de los objetivos personales y departamentales con la estrategia, haciendo especial hincapié en la vinculación de la estrategia con los objetivos a largo plazo de la empresa. Por otro lado, otro aspecto clave será la identificación de los indicadores asociados a las variables clave de la empresa, desde todas sus perspectivas, relacionando la implantación

de la estrategia a la actividad de la organización en todos sus aspectos (Figura 3.16).

**Figura 3.16:** Sistema Integrado de Gestión de la Estrategia y de los Resultados



Así, proporcionaremos a la organización una base sólida para la posterior implantación del **SIGER** como herramienta de medición y gestión de la estrategia, y como instrumento del área de Recursos Humanos de cara al seguimiento de la alineación de los objetivos de los trabajadores con la

estrategia de la propia empresa, entre otros aspectos de la **gestión del capital humano**.

### 3.1.6.5. MODELO DE GESTIÓN INTEGRADA

Por otra parte, según el **EFQM (8) (European Foundation for Quality Management)**, un modelo de gestión integrada debe revelar una visión globalizada y enfocada hacia el **Cliente**, apoyado en los principios de la Calidad Total.

**Figura 3.17:** Modelo de Gestion Integrada



En este modelo hay tres partes inicialmente diferenciadas: Liderazgo, Procesos y Resultados clave. El comportamiento del Líder en la empresa resulta determinante por cuanto será quien facilite que las personas comprendan la misión (Por qué y para qué existimos) y la visión (el hecho de establecer con claridad lo que deseamos ser) de la misma. En esta ocasión la unificación de objetivos es importante.

Asimismo, resulta evidente que a la organización le interesa generar valor tanto por los clientes como por los accionistas...y cuando la eficacia se hace



presente en las actividades y procesos conexos, todo por parte de las personas se comprende mucho mejor.

En último término, parece claro que será el cliente quien juzgue en cuanto a calidad del servicio recibido o del producto adquirido, influyendo directamente en los Resultados clave. En esta ocasión, debemos hacer notar que el conocimiento por parte de la empresa de sus clientes se está convirtiendo en un factor crítico de éxito, de ahí el interés que comienzan a suscitar las técnicas de CRM (Customer Relationship Management). También debemos recordar que la excelencia no sólo depende del cliente, precisamente debe conseguirse un equilibrio permanente que satisfaga a todos los interesados en la empresa: clientes, accionistas, proveedores, trabajadores y la misma sociedad (Figura 3.17).

## **CAPITULO IV**

### **4.1. APORTE TEÓRICO**

#### **4.1.1. PROPUESTA DE MODELO DE GESTIÓN**

El método propuesto en este trabajo tiene por objetivo implementar las estrategias enfocadas a través del BSC utilizando los fundamentos de la gestión de los procesos, la cadena de valor y las tecnologías de información y las comunicaciones (TIC). El concepto está desarrollado para complementar la visión estratégica del BSC con la visión operacional de la gestión de procesos y las TIC.

##### **4.1.1.1. ESTRUCTURA DEL MÉTODO PROPUESTO**

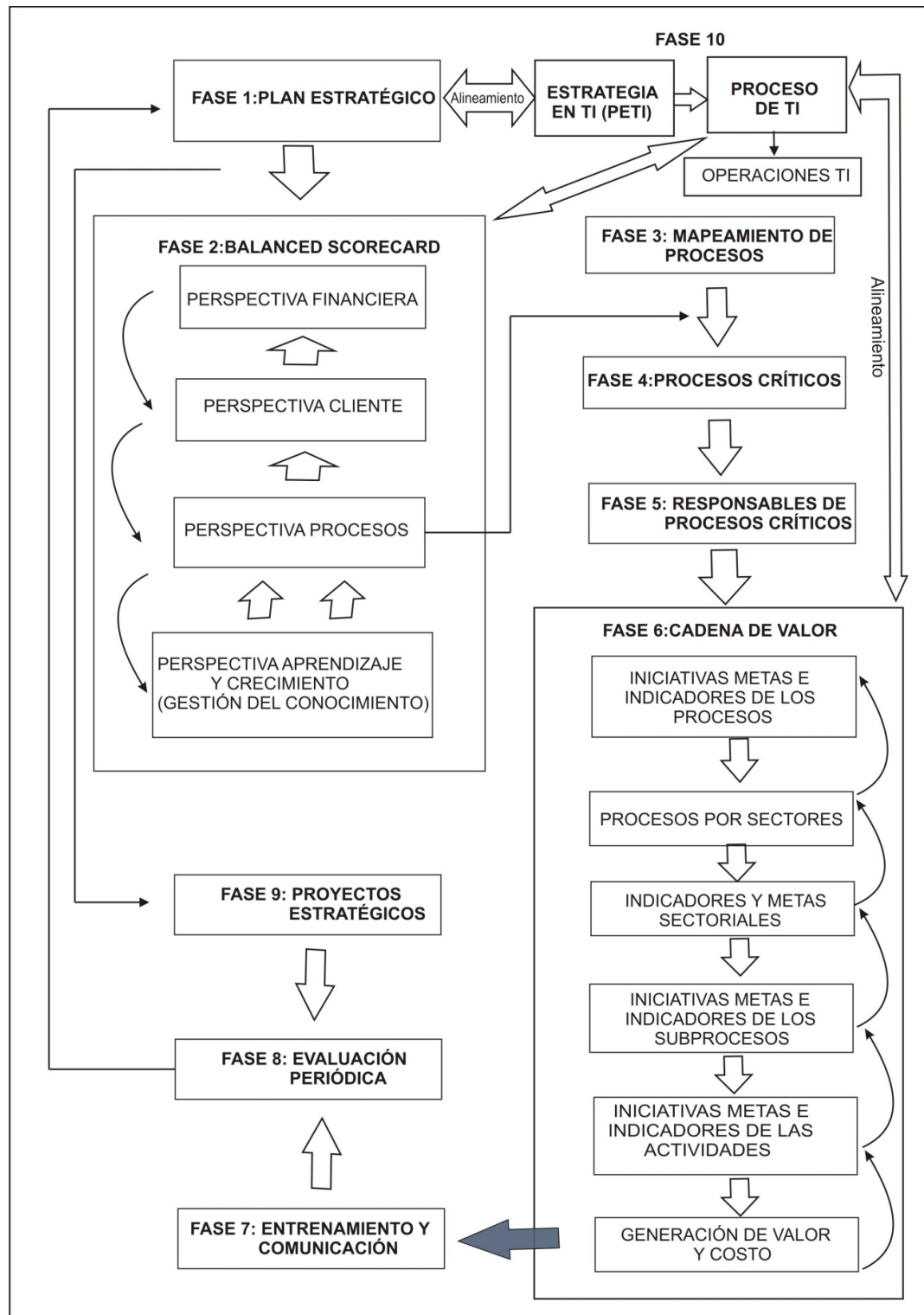
El modelo adoptado considera como punto de partida esencial la necesidad de un planeamiento estratégico bien elaborado, que defina la visión, misión, valores, oportunidades y amenazas así como los puntos fuertes y los puntos a mejorar de la organización. A partir de este estudio, debe ser establecida las estrategias de la empresa para un período pre-establecido.

Concluido el planeamiento estratégico, se hace uso del Balanced Scorecard para integrar los objetivos financieros e no-financieros en la estrategia de la organización. El BSC debe, también medir el desempeño de los procesos y establecer una

relación de causa-y-efecto entre los diferentes objetivos de las diversas perspectivas.

Establecido el mapa estratégico, es necesario identificar los procesos que mas contribuyen en el momento, para la implementación exitosa de la estrategia, de acuerdo con la perspectiva de los procesos internos. Por tanto, a partir de los procesos previamente mapeados, se eligen aquellos de mayor criticidad y posteriormente se realiza su desdoblamiento en subprocesos o actividades, buscando su monitoreo. Es posible establecer entonces una relación entre los objetivos de los procesos y los objetivos de la organización. Este modelo es particularmente útil para empresas organizadas en estructura funcional, y que la importancia de controlar sus procesos es un factor critico. La Figura 4.1 presenta en diseño esquemático del modelo propuesto mostrando las fases de implementación.

**Figura 4.1:** Modelo propuesto



De esta forma, podemos subdividir el método propuesto en las fases siguientes:

- Fase 1. Establecimiento de las estrategias de la organización.
- Fase 2. Desarrollo del Balanced Scorecard de la empresa.
- Fase 3. Mapeamiento de los procesos de negocio da organización.
- Fase 4. Determina de los procesos críticos.
- Fase 5. Definición de los responsables de los procesos.
- Fase 6. Desarrollo de la cadena de valor de la empresa.
- Fase 7. Formación y comunicación a los empleados.
- Fase 8. Evaluación periódica del sistema.
- Fase 9. Proyectos estratégicos.
- Fase 10. Establecimiento de las estrategias en tecnologías de información de la empresa(PETI)

La secuencia numérica establecida para las fases no significa que todas deban ser implementadas obligatoriamente en ese orden. Las fases 2 y 3, BSC y Mapeamiento de los Procesos respectivamente, pueden ser realizadas en paralelo o un orden invertido. La Fase 11, Proyectos Estratégicos, puede ser realizada inmediatamente después de las fases 1 y/o 2, como lo observado en la Figura 4.1.

Cabe señalar que la Fase 11. Proyectos Estratégicos, alineada directamente con la definición de las estrategias del plan estratégico y con el BSC, tiene por función contemplar aquellas necesidades, normalmente de medio y largo plazo, y que no están relacionados directamente con el desempeño de los procesos definidos en el mapa de los procesos existentes. Podemos citar como ejemplos, las decisiones de inversión en la construcción de una nueva fábrica, adquisición o venta de otras empresas, expansión de determinado negocio en otros países o incluso la necesidad de desarrollar un nuevo proceso.

Este ítem es de gran importancia para el desempeño de la organización, visto que en su concepto está incluido el desenvolvimiento de acciones o proyectos derivados

de las estrategias que pueden causar grandes transformaciones en una empresa. A pesar que se reconozca esa importancia y este contemplado en este modelo, esta fase no será abordada con más detalles en este trabajo. El objetivo principal es la implementación y puesta en marcha de las estrategias a través de las actividades realizadas por la estructura en el día-día de la organización.

#### **4.1.1.2. DEFINICIÓN DE LAS FASES DEL MODELO PROPUESTO**

Seguidamente será abordada la descripción de cada etapa del modelo propuesto buscando explicitar como implementarlo.

##### **FASE 1 - ESTABLECIMIENTO DE LAS ESTRATEGIAS DA ORGANIZACIÓN**

Esta etapa trata de la elaboración del planeamiento estratégico. No será realizada mayor discusión sobre esta herramienta de gestión ya que no es el objetivo del presente trabajo. Sin embargo vale resaltar la gran importancia del planeamiento estratégico, visto que es esta etapa son definidas las estrategias que guiaran a la organización en la consecución de sus objetivos.

##### **FASE 2 - DESENVOLVIMIENTO DEL BALANCED SCORECARD DE LA EMPRESA**

En esta etapa se aborda la elaboración del Balanced Scorecard de la empresa, la cual puede seguir la metodología desarrollada por KAPLAN e NORTON (1997). El BSC debe ser utilizado para traducir la estrategia de la organización a través de la creación de objetivos, indicadores, metas para las cuatro perspectivas básicas.

##### **FASE 3 - MAPEAMIENTO DE LOS PROCESOS DE NEGOCIO DE LA EMPRESA**

Esta etapa trata de las necesidades de identificar los procesos de la organización. El mapeamiento de los procesos es fundamental, pues, a partir de ella, será posible elegir y priorizar aquellas que deben ser optimizados o mejorados. El mapeamiento es también importante, para que todos los funcionarios conozcan cuales son los procesos de la empresa y consigan establecer una relación entre sus actividades y los procesos de negocio. Con eso, consiguen percibir, con más claridad la

influencia de su trabajo en los objetivos de la organización. La lógica de procesos en el modelo de gestión crea las condiciones necesarias para soportar la estrategia de la empresa, a partir del entendimiento de la importancia de los procesos para el éxito de la organización.

#### **FASE 4 - DETERMINACIÓN DE LOS PROCESOS CRÍTICOS**

Esta etapa define cuales son los procesos críticos de la empresa, ósea, aquellos que impactan con mayor fuerza en la estrategia y. por tanto, pueden constituirse en ventaja competitiva de la organización. Es necesario también establecer una jerarquía entre los procesos priorizando. Con esto es posible gastar más energía en la optimización de aquellos procesos que estén más enfocados a la estrategia para posteriormente, poder actuar sobre otros procesos, también importantes, pero que no contribuyen de manera tan decisiva, para el éxito en la implementación de la estrategia.

Los procesos críticos pueden ser determinados utilizando el Balanced Scorecard como punto de partida. Se elabora una matriz de relación entre los objetivos estratégicos de la perspectiva de los procesos internos del BSC y los procesos definidos en el mapeamiento. Se parte del supuesto que un BSC bien elaborado posee relaciones de causa-e-efecto perfectamente integradas, de forma que los objetivos estratégicos de las perspectivas de clientes y financiera estén soportados por los objetivos de la perspectiva de los procesos internos. Una forma de relación puede ser medida a través de la utilización de una escala con tres alternativas de notas:

- **1:** Cuando la relación entre objetivo estratégico y proceso es de baja intensidad:
- **3:** Cuando esta relación es de intensidad media;
- **9:** Cuando la relación presenta una fuerte intensidad.



Aquellos procesos que obtuviesen un mayor número de puntos son considerados los procesos críticos una vez que representan mayor influencia para el alcance de los objetivos estratégicos.

La Tabla. 4.1 representa un ejemplo del modelo de matriz de relación a ser utilizado para la determinación de los procesos críticos. Se observa que en este ejemplo hipotético, el proceso crítico es el proceso B.

**Tabla 4.1:** Matriz de relacion Objetivos Estrategicos Vs Procesos

PROCESOS	OBJETIVOS ESTRATEGICOS- PERSPECTIVA				PUNTAJE
	PROCESOS INTERNOS				
	Objetivo 1	Objetivo 2	Objetivo 3	Objetivo 4	
Proceso A	1	1	3	9	14
Proceso B	9	9	1	3	22
Proceso C	1	1	3	1	6
Proceso D	3	1	1	1	6
Proceso E	1	9	1	1	12

La Tabla 4.1 además de informar cual es el proceso crítico, también muestra cuales procesos deben ser tratados con mayor prioridad para obtener un determinado objetivo. Por ejemplo el proceso B es el más crítico en términos de contribución para la implementación de las estrategias de la empresa. En tanto que el proceso A es de vital importancia para lograr el objetivo "n" en el proceso e influye fuertemente en el logro del objetivo 2. A través de esta tabla, se tiene una visión mas clara de cuales procesos deben ser mejorados en primer lugar para obtener los resultados deseados. Al mismo tiempo, los procesos C e D representan débil influencia sobre los objetivos.

## **FASE 5 - DEFINICIÓN DE LOS RESPONSABLES DE LOS PROCESOS**

Esta etapa aborda una pregunta típica de gestión de procesos, cual será la definición del llamado responsable del proceso. Vale resaltar la importancia de esta función, visto que, entre varias responsabilidades, es el responsable del proceso, el encargado de garantizar en buen funcionamiento de las interfaces funcionales del mismo y debe tener un sentido de propiedad del proceso, actuando de manera que garantice la eficiencia e eficacia del proceso en análisis.

De esta forma, una vez definidos los procesos críticos en la Fase 4 es recomendable que la alta administración defina una persona que será el responsable del proceso de preferencia con buen conocimiento del mismo y con un grado jerárquico elevado.

## **FASE 6 - DESARROLLO DE LA CADENA DE VALOR DE LA EMPRESA.**

### **ESTABLECIMIENTO DE LAS INICIATIVAS, INDICADORES E METAS PARA LOS PROCESOS.**

Esta etapa consiste en definir iniciativas o acciones estratégicas para los procesos críticos establecidos en la Fase 4. Estas iniciativas deben estar relacionadas con los objetivos estratégicos enanados del BSC. Pueden ser definidas a partir de reuniones entre las partes involucradas en los procesos, donde los participantes deberán sugerir acciones alineadas con las estrategias, pudiendo utilizar técnicas como el Brainstorming por ejemplo. Una vez consolidadas as acciones se definen los indicadores e metas que serán alcanzadas en los procesos.

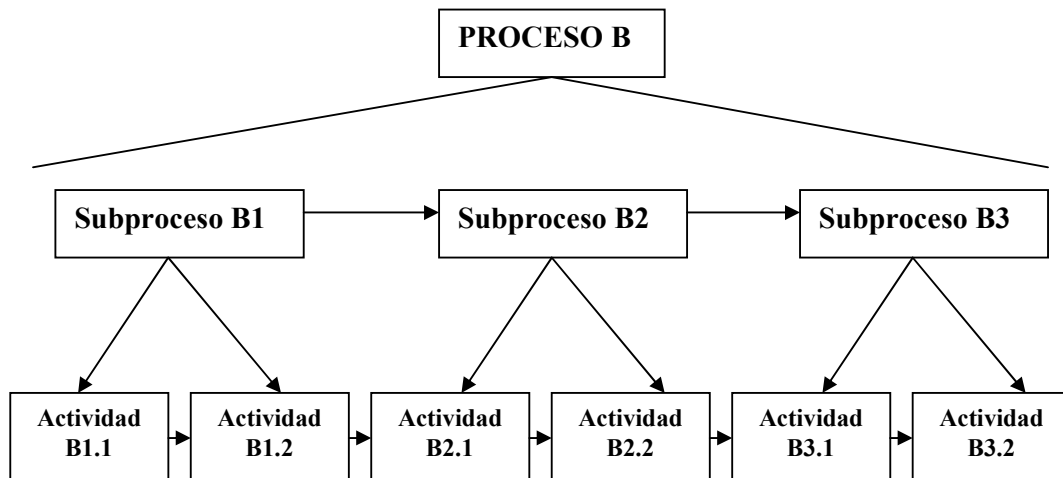
### **DESDOBLAMIENTO DE LOS PROCESOS EN RELACIÓN CON LA ESTRUCTURA FUNCIONAL**

Esta etapa enfatiza o desdoblamiento de los procesos críticos. Los procesos deben ser desdoblados en subprocesos o actividades construyendo un flujo de proceso que muestre como se hace un trabajo. Este desdoblamiento servirá de base para

verificar si el proceso está adecuadamente estructurado; además de crear condiciones para que se haga una mejor gestión del mismo.

Este desdoblamiento puede ser realizado conforme a lo mostrado en la figura 4.2 que explicita la jerarquía de los procesos. Se divide el proceso en subprocessos y los subprocessos en actividades dependiendo del grado de detalle de evaluación y análisis que se desea. Por ejemplo en la fase 4 el proceso crítico determinado fue el proceso B. Este proceso puede ser dividido en subprocessos y actividades, conforme a la Figura 4.2.

**Figura 4.2** - Desdoblamiento del proceso en subprocessos e actividades

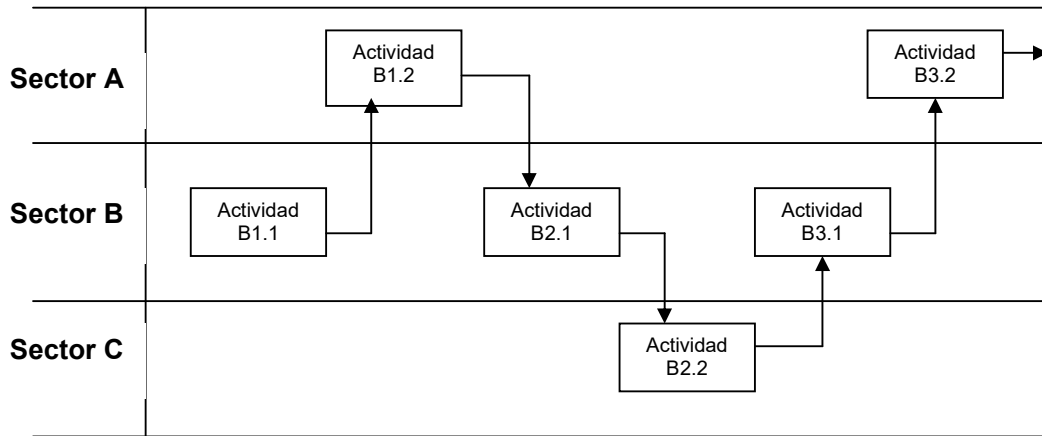


Después del despliegue del proceso, se relacionan todos los sectores que participan en su flujo. Teniendo por objetivo mostrar las relaciones de entrada y salida entre los departamentos, dejando claras las interfaces funcionales, siguiendo la lógica de los procesos. Con eso se pone en evidencia la relación entre los sectores de la empresa y el desempeño de los procesos. Una vez determinada la participación de cada sector en un determinado proceso, es posible definir y medir el grado de contribución de cada función para el logro de los objetivos del proceso.

A Figura 4.3 muestra, como ejemplo, la relación entre tres funciones de una empresa hipotética y el proceso B desplegado según la Figura 4.2. Los llamados

Sector A. Sector B e Sector C pueden ser, por ejemplo, los sectores de Marketing, Finanzas y Producción de una organización.

**Figura 4.3:** Relación entre Sectores y Proceso de una Organización



Se observa que el proceso B desdoblado en sus actividades, abarca todos los sectores siendo cada vez más evidente, en las interfaces funcionales, la participación de cada sector en el desenvolvimiento del proceso como un todo y muestra como es realizado el trabajo en la búsqueda de alcanzar el objetivo del proceso.

Otro punto importante a ser destacado en esta etapa es que, dependiendo de la complejidad y tamaño del proceso los relacionamientos con los sectores pueden ser realizados a través de los subprocesos, desdoblado en actividades aquellos puntos más relevantes para el alcance de los objetivos, si es necesario. Ósea, en el ejemplo de la Figura 4.3. relacionaría los sectores con los subprocesos B1, B2 e B3, en vez de utilizar las actividades.

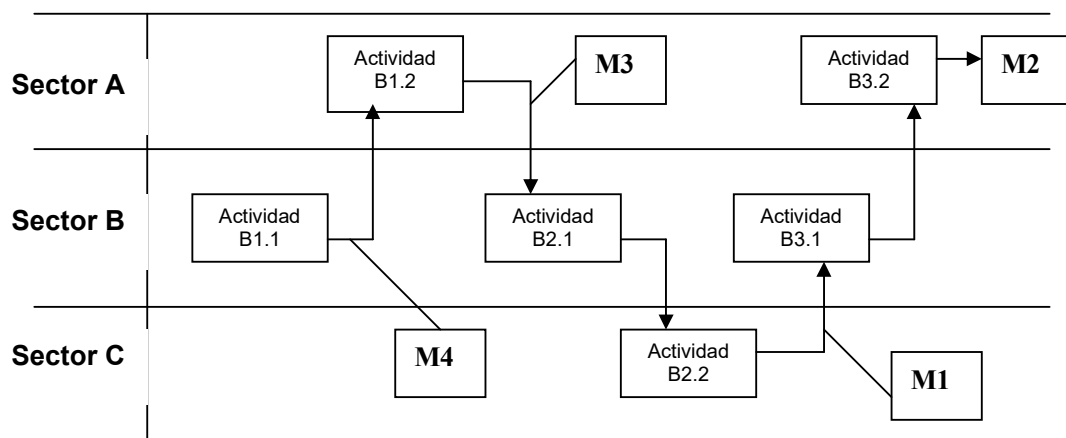
### **DETERMINACIÓN DE LOS INDICADORES Y METAS SECTORIALES A PARTIR DE LOS OBJETIVOS INTERMEDIOS DE LOS PROCESOS**

Esta etapa busca determinar los subobjetivos, traducidos en indicadores y metas, a lo largo del proceso para posteriormente, reorganizarlos en indicadores y metas

sectoriales. Los objetivos del proceso son definidos por el Balanced Scorecard y corresponden a los objetivos enanados del análisis de la estrategia establecida por la organización. Es preciso, por tanto, tener metas y medir las fases intermedias a lo largo del proceso a fin de mejorar la gestión; al mismo tiempo, crear relaciones entre los resultados deseados por la organización y la ejecución de las actividades desarrolladas dentro del proceso de trabajo, creándose una red de monitoreamiento según una relación de causa-efecto, permitiendo atacar problemas de desempeño que podrían afectar a salida del proceso.

La Figura 4.4 presenta un ejemplo de la implementación de esta etapa para el proceso B identificado en la Fase 4.

**Figura 4.4:** Subobjetivos de un proceso



Suponiendo a modo de ejemplo que el objetivo de determinada organización sea dominar, en un año el 80% del mercado, y la estrategia fuese el desarrollo de nuevos productos, la medida de desempeño de los procesos B, M2, podría ser lanzar 4 nuevos productos por año. Las medidas de las salidas de los subprocesos, M3, podrían ser 2 propuestas completas de nuevos productos diferentes por trimestre para el subproceso B1 y una estudio de marketing cada tres meses para nuevos productos para el subproceso B2. Se podría tener además medidas de

desempeño para las actividades, M4, como por ejemplo, una investigación por mes para monitorear tendencias de mercado.

Los indicadores y metas intermedios definidos para el proceso conforme al ejemplo de la Figura 4.4. deben ser organizados de forma que se tengan indicadores y metas funcionales ó sectoriales. Es importante en esta etapa formalizar la participación de los sectores en busca de los resultados deseados, garantizando que sus actividades estén vinculadas a la implementación de la estrategia definida en el planeamiento estratégico y reportado por el BSC, a través de una lógica de procesos.

Esta etapa evidencia para la organización la integración entre los diversos sectores en la búsqueda de los objetivos comunes, cuales sean. Atendiendo los resultados de desempeño deseados de los procesos críticos. Con esto se procura garantizar el alineamiento de la estructura organizacional con la estrategia de la empresa, A través del desdoblamiento de los objetivos del proceso en metas funcionales.

En la medida que se concretiza el entendimiento de que las actividades desarrolladas por los diversos sectores están amarradas e influyen directamente en la implementación de la estrategia, a través del desempeño de los procesos, se crean condiciones para eliminar la cultura asistémica haciendo que las personas comprendan y tengan condiciones de evaluar como su trabajo encaja en el desempeño de un proceso como un todo.

El cuadro 4.1 presenta un ejemplo de como podrían estar organizadas las informaciones necesarias para esta etapa.

**Cuadro 4.1:** Indicadores y metas funcionales

	INDICADOR	META	INICIATIVAS
<b>PROCESO TOTAL</b>	Nuevos productos	4/año	Lanzar nuevos productos
<b>SECTOR A</b>	Propuestas completas de nuevos productos.	2/trimestre	Aumentar la capacidad de producción de prototipos
<b>SECTOR B</b>	Estudio de tendencia del mercado	1/mes	Contratar investigadores
<b>SECTOR C</b>	Evaluación de marketing	1/tres meses	Elaborar plan de marketing

#### **FASE 7 - ENTRENAMIENTO E COMUNICACIÓN A LOS EMPLEADOS**

Esta etapa aborda la comunicación formal, para todos los involucrados, referente al funcionamiento del sistema buscando conscientizarlos respecto a la importancia de la obtención de las metas y facilitar la implementación de todo el proyecto. En caso necesario se podría realizar programas de capacitación abordando los aspectos teóricos de BSC y la gestión de los procesos. Lo mas importante, entretanto, es dejar claro cuales son las estrategias y como cada uno puede contribuir para la obtención de los resultados esperados. Se recomienda que esta sea una tarea realizada por los responsables de los procesos y gerentes en reuniones específicas, demostrando la importancia dada a este asunto.

#### **FASE 8 – EVALUACIÓN PERIÓDICA DEL SISTEMA**

Esta etapa tiene por objetivo realizar una evaluación periódica del sistema, verificando se existe coherencia entre la estrategia establecida y los resultados obtenidos. En un mundo en constante cambio un sistema de gestión precisa ser flexible para acompañar y al mismo tiempo anticipar las demandas de los clientes.

Para tanto, son necesarios ajustes periódicos en las estrategias y objetivos establecidos.

## **FASE 10 – ALINEAMIENTO ESTRATÉGICO ENTRE LAS ESTRATEGIAS DE NEGOCIO Y LAS ESTRATEGIAS TI**

Finalmente se debe realizar el alineamiento estratégico entre las estrategias TI y las estrategias del negocio a fin de generar coherencia entre los propósitos de las estrategias de las TIC y las del negocio. Dado las condiciones actuales en la cual la disponibilidad de la tecnología es real; la aplicación literal de ella ya no es generadora de ventaja competitiva por lo que es fundamental definir su función estratégica considerando las estrategias del negocio, la cadena de valor y el balanced scorecard.

En el modelo propuesto las tecnologías de información están inmersos en cada uno de las etapas; es así que esta debe reflejar las orientaciones estratégicas de la organización al mismo tiempo que debe tener la capacidad de permitir la mejora continua de los procesos a través del uso estratégico de la información proveniente del análisis del desenvolvimiento de las actividades de los diferentes procesos de la organización; las mismas que pueden ser internos o externos.

En el plano estratégico las tecnologías de información reflejaran las directivas estratégicas de la organización a través de la determinación de los requerimientos de información necesarios para el cumplimiento de los objetivos macro de la organización; así como también permitirá definir la arquitectura y crecimiento de los sistemas de información a largo plazo de manera coherente con el crecimiento de la organización. El planeamiento estratégico de la organización y el planeamiento de los sistemas de información, los sistemas de conocimientos y la tecnología de



información deben estar integrados, ósea, alineadas con las estrategias y en relación sinérgica entre si (REZENDE, 1999) (Ver figura 2.33).

En el plano de procesos las tecnologías de información están íntimamente ligados a los subprocesos y actividades relacionados con el cumplimiento de los objetivos en proceso internos planteados en el balanced scorecard; es así como las tecnologías de información deben permitir la mejora continua de los procesos y la gestión eficiente de la cadena de valor a fin de satisfacer de manera eficiente las necesidades de los clientes internos y externos. Al relacionar las tecnologías de información con la cadena de valor estamos explicitando las funciones de esta como coordinadores de la información que fluye internamente en la organización. Los sistemas de información deben coordinar las actividades generadoras de valor, controlando las interacciones entre actividades, definiendo los vínculos entre actividades y gestionando la información para la Toma de decisiones y acciones (ver Figura 2.19).

Las tecnologías e información, en el plano del balanced scorecard, actúan como elementos de control que permiten la gestión eficiente de los procesos a través del monitoreo permanente de los indicadores y su posterior uso en la redefinición de aquellos procesos con desempeño ineficiente. Los indicadores hacen posible la retroalimentación garantizando la mejora continua de los proceso (con calidad) así como también permite la redefinición de las estrategias a corto y largo plazo a nivel de toda la organización.

## **CAPITULO V**

### **5.1. APORTE PRÁCTICO**

#### **5.1.1. IMPLEMENTACIÓN PRÁCTICA DEL MÉTODO PROPUESTO**

El desenvolvimiento y la implementación de cada una de las fases propuestas deben ser cuidadosamente planeados. Se debe considerar varios aspectos relevantes. Entre ellas podemos citar la identificación de las personas que deben realizar cada etapa, y la forma como los trabajos deben ser conducidos, la cultura da organización así como también los objetivos de cada fase. El cuadro 5.1 presenta una síntesis del proceso propuesto en la implementación del modelo.

Es importante resaltar que para el éxito de la implementación es fundamental que todas las fases sean realizadas, no ocurriendo desvíos o atajos en su ejecución. La idea de que la implementación integral del modelo garantiza que la estrategia sea comprendida por todos los empleados de la organización y que los mismos tenga plena consciencia de como su trabajo esta contribuyendo para el alcance de los objetivos.

Se resalta además que varias fases son conducidas a través de la realización de reuniones de trabajo con participación de la alta administración gerencias intermediarias y personas con conocimientos específicos de determinadas áreas. El desenvolvimiento del modelo, por tanto, exige el involucramiento de muchas personas, siendo importante que los sistemas de gestión en particular el Balanced Scorecard, la gestión de procesos, la cadena de valor y la gestión estratégica sean conocidos y comprendidos.

**Cuadro 5.1: Etapas de implementación del modelo**

¿QUE?	¿CÓMO?	¿QUIÉN?	¿POR QUÉ?
Fase 1: Establecimiento de las estrategias	Grupo de trabajo con reuniones semanales utilizando metodología del planeamiento estratégico	Alta administración y gerencias	Establecer misión, valores y las estrategias
Fase 2: Elaboración del Balanced Scorecard	Conforme a Kaplan y Norton.	Alta administración y gerencias	Definir objetivos, indicadores y metas estratégicas y comunicar a toda la estructura organizacional.
Fase 3: Mapeamiento de los procesos	Grupo de trabajo con reuniones semanales utilizando metodología específica	Grupo multifuncional determinado por la alta administración	Definir los procesos de negocio de la organización.
Fase 4: Determinación de los procesos críticos	Aplicación de una matriz de relación Procesos X Objetivos Estratégicos.	Representantes de la alta administración y gerencias	Determinar cuales procesos deben ser considerados prioritarios en ese momento.
Fase 5: Responsables de los procesos.	A través de la determinación por la alta dirección.	Personas de preferencia con elevada jerarquía.	Coordinar los trabajos de las próximas etapas para cada proceso crítico.
Fase 6: Iniciativas indicadores y metas para los procesos críticos. Desdoblamiento de los procesos críticos en relación con la estructura. Indicadores y metas sectoriales a partir de los procesos. Análisis de procesos, subprocesos y actividades con relación a la cadena de valor.	Reunión específica de trabajo (Brainstorming).  Dividir el proceso en subprocesos y/o actividades. Establecer la participación de los sectores en los procesos.  Definir objetivos intermedios para los procesos y transformar en indicadores y metas sectoriales.  Definir actividades generadoras de valor con respecto a las necesidades de los clientes	Personas ligadas al proceso en cuestión.  Personas ligadas en el proceso en cuestión.  Personas ligadas al proceso en cuestión y los sectores involucrados.  Personas ligadas al proceso en cuestión y los sectores involucrados.	Establecer acciones prioritarias para los procesos críticos, sus indicadores y sus metas.  Entender como funciona el proceso y mapeo a través del secuenciamiento de sus subprocesos o actividades.  Permitir acompañar el desempeño de los procesos y explicitar la participación de los sectores en el desempeño de los mismos. Hacer visible lo que se debe hacer para lograr la estrategia.  Determinar cuales actividades son generadoras de valor para el cliente.
Fase 7: Entrenamiento y comunicación.	Reuniones específicas para información y concientización.	Responsables de los procesos y gerentes con sus colaboradores.	Divulgar los indicadores, metas y acciones buscando el compromiso en la ejecución de las estrategias.
Fase 8: Evaluación del sistema.	Reunión específica de evaluación	Alta administración	Garantizar la alineación del sistema a la estrategia de la empresa; así como también a los cambios en el escenario tanto externos como internos. Buscan la mejora continua.
Fase 9: Proyectos estratégicos	Reuniones específicas de los gerentes de la alta dirección y gerentes de un sector.	Alta administración y gerentes sectoriales.	Garantizar el crecimiento coherente de la organización a largo plazo
Fase 10: Estrategia en tecnologías de información.	Reuniones específicas de la gerencia de sistemas con la alta administración y gerencias sectoriales	Gerencia de sistemas.	Definir estrategias en TI alineada con la estrategia organizacional, el balanced scorecard y la cadena de valor.

### **5.1.2. APLICACIÓN DEL MODELO EN UN CASO PRÁCTICO**

Este capítulo tiene por objetivo mostrar la aplicación del modelo de gestión propuesto. Para lo tanto, será utilizado en el estudio de caso de una determinada empresa. En este se elaborará el planeamiento estratégico, el Balancea Scorecard, el mapeamiento de los procesos, el análisis de la cadena de valor y el plan estratégico en tecnologías de información dando mayor énfasis, en la aplicación de la metodología propuesta, a partir de la Fase 4. Los ítems siguientes presentan el resultado de la aplicación de cada etapa del proceso de gestión.

#### **5.1.2.1. FASE 1 - ESTABLECIMIENTO DE LAS ESTRATEGIAS DE LA ORGANIZACIÓN**

Conforme a lo abordado en le modelo la empresa en un primer momento debe elaborar su plan estratégico, definiendo la misión, visión, valores y evaluando sus amenazas y oportunidades externas, fortalezas y debilidades internas. Tal evaluación conduce a la definición de sus estrategias, las cuales están definidas según tres temas, los cuales son: excelencia operacional, crecimiento rentable e responsabilidad social.

#### **HISTORIA DE LA EMPRESA**

La empresa objeto de este estudio fue creada en el año 2007. La empresa inicia sus operaciones como proveedor de la empresa M&M Trading (Soyuz) en lo referente a repuestos para vehículos Mercedes Benz. En el año 2008 expande su campo de acción, atendiendo a empresas lideres del sector de transporte interprovincial tales como Móvil Tours, Flores Hnos, Civa, Cromotex, etc.

En el año 2009 comienza a comercializar repuestos para vehículos diferentes a Mercedes Benz, tales como Scania, Volkswagen y camiones Mercedes Benz.

## **MISIÓN**

Repuestos Generales Automotrices del Perú s.a.c es una empresa del sector “Repuestos para vehículos de transporte de carga y pasajeros”, que trabaja en la generación permanente de valor, hacia sus clientes, proveedores, colaboradores, accionistas y la comunidad en general. Orientado a: Suministrar a sus clientes repuestos con alta calidad.

## **VISIÓN**

Hacia el año 2012, ser una empresa globalizada, generadora de valor, altamente competitiva, comprometida con el desarrollo sostenible; con clientes satisfechos y fieles, en los mercados reposición y fabricación de autopartes para vehículos de transporte de carga y pasajeros.

## **PRINCIPIOS**

- Ética
- Superación
- Entusiasmo
- Compromiso
- Trabajo en Equipo
- Sentido de pertenencia y lealtad
- Liderazgo.

**Cuadro 5.2:** Análisis de los aspectos internos

<b>FACTORES CRITICOS DE ÉXITO DE LA EMPRESA</b>	<b>Diveimport</b>	<b>M&amp;M</b>	<b>Agepsa</b>
Precio	Mejor	Peor	Peor
Conocimiento técnico	Peor	Mejor	Igual
Experiencia	Peor	Mejor	Peor
Tradición y confianza	Peor	Peor	Igual
Imagen y posicionamiento	Peor	Peor	Igual
Calidad de trabajo	Peor	Peor	Igual
Disponibilidad de horario	Mejor	Mejor	Mejor
Rapidez en la atención	Mejor	Mejor	Mejor
Cumplimiento de plazos prometidos	Igual	Igual	Igual
Comportamiento ético	Igual	Mejor	Mejor
Calidad de atención	Mejor	Igual	Igual
Relación clientes vendedores	Mejor	Mejor	Mejor
Apariencia física	Igual	Igual	Igual
Estacionamiento	Igual	Igual	Igual
Localización	Mejor	Mejor	Mejor
Capital	Peor	Peor	Peor
Enfoque	Mejor	Mejor	Mejor
Costos de importación	Peor	Peor	Peor

**Cuadro 5.3:** Análisis del nivel de atractividad del sector

	<b>COMPARACION CON LOS SECTORES</b>		
<b>FUERZAS COMPETITIVAS</b>	<b>Mercedes Benz</b>	<b>Scania</b>	<b>Volswagen</b>
Poder de los clientes	Mayor	Mayor	Menor
Poder de los proveedores	Mayor	Mayor	Mayor
Facilidad de entrada de nuevos competidores.	Mayor	Menor	Menor
Facilidad de entrada de productos sustitutos.	Mayor	Mayor	Mayor
Nivel de interferencia del gobierno	Menor	Menor	Menor
Rentabilidad	Menor	Menor	Mayor
Inversión inicial	Mayor	Mayor	Mayor

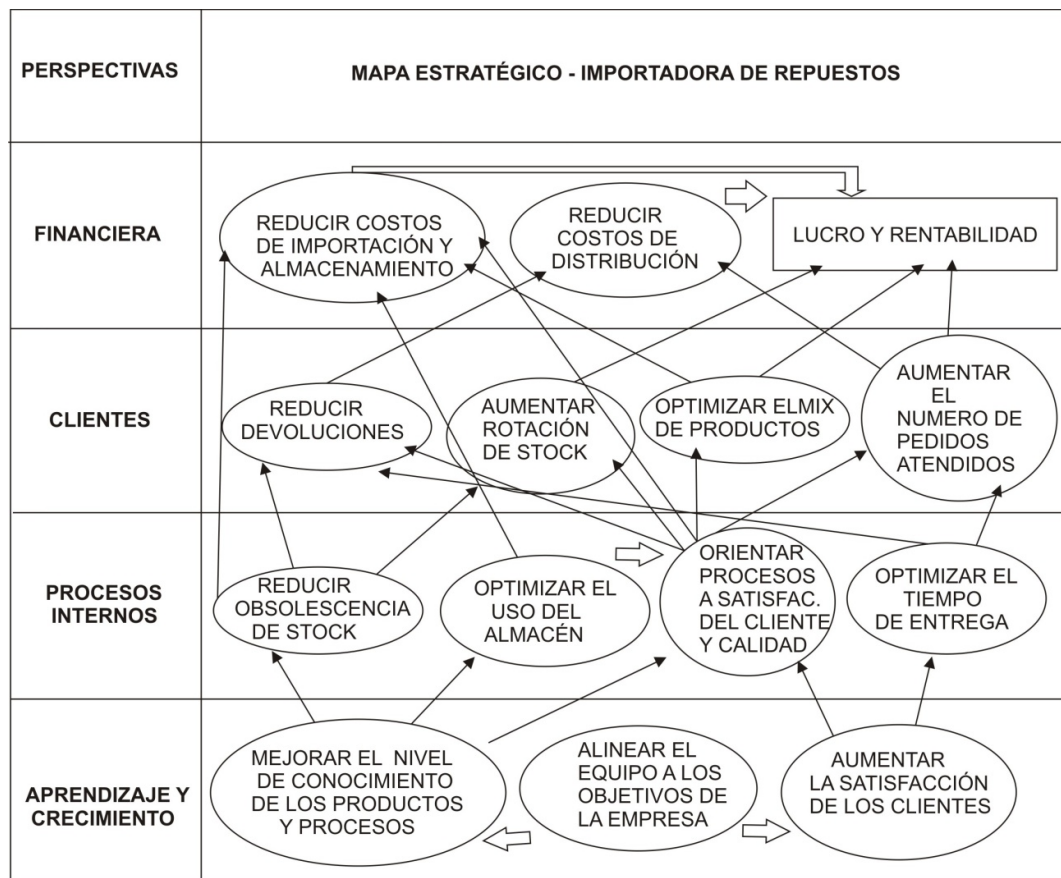
### **OBJETIVOS ESTRATÉGICOS**

- Disponer de procesos de calidad y costo optimizado
- Mejorar la gestión financiera
- Mejorar la gestión de costos.
- Adecuar la empresa a las demandas del mercado
- Conocer y monitorear el ambiente de negocios
- Mejorar la cadena de valor del cliente ofrecer servicios Personalizados
- Actuar siempre de modo seguro, saludable y con responsabilidad social y ambiental
- Fortalecer las relaciones con el cliente y los proveedores

### 5.1.2.2. FASE 2 - DESENVOLVIMIENTO DEL BALANCED SCORECARD DE LA EMPRESA

El Balanced Scorecard de la empresa según el modelo representa las perspectivas, objetivos e indicadores estratégicos, bien la forma como ello se desenvuelve o su mapa estratégico.

**Figura 5.1 :** Balanced Scorecard de la empresa





**Cuadro 5.4:** Perspectivas del BSC propuesto

PERSPECTIVAS	OBJETIVOS	METAS	INDICADOR	INICIATIVAS
<b>FINANCIERA</b>	Reducir costos de distribución	8%	Costo de distribución/ventas	Rediseñar las rutas y optimizar las entregas.
	Reducir costos de importación y almacenamiento	0.8%	Costos de importación y almacenamiento/ventas	Rediseñar proceso de importación y el Layout.
<b>CLIENTES</b>	Reducir devoluciones	3%	Devolución/productos atendidos	Confirmar el pedido antes de la facturación.
	Aumentar rotación del stock	8 veces	Ventas/Stock	Retener y captar nuevos clientes
	Optimizar el stock de productos	5 ítems	Tipos de productos/pedidos	Divulgar toda la línea de productos a los clientes
	Aumentar el numero de pedidos atendidos a tiempo	98%	Pedidos atendidos en el plazo/numero de pedidos	Agilizar el procesamiento y la salida de los productos
	Aumentar el numero de pedidos atendidos	100%	Pedidos atendidos/pedidos recibidos	Mantener stocks estratégicos de productos de mayor giro
<b>PROCESOS</b>	Optimizar el uso del almacén	90%	Total de espacio ocupado/Capacidad total	Rediseñar el Layout del almacén.
	Orientar procesos a la satisfacción del cliente y calidad.	901%	Clientes satisfechos/total de clientes atendidos	Importar productos específicos de alta calidad y al menor costo.
	Reducir obsolescencia del stock	1%	Ítems obsoletos/total de ítems	Mantener stock siempre de productos de mayor giro.
<b>APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO</b>	Aumentar la satisfacción de clientes.	90%	Colaboradores insatisfechos/ total de colaboradores	Establecer políticas de premiación por la productividad.
	Alinear los equipos a los objetivos de la empresa	100%	Productividad de equipo	Divulgar de forma clara y concisa los objetivos y metas de la empresa.
	Mejorar el nivel de conocimiento de los productos y procesos.	90%	pedido errados/total de pedidos	Establecer programas de capacitación referente al conocimiento de los productos y procesos.

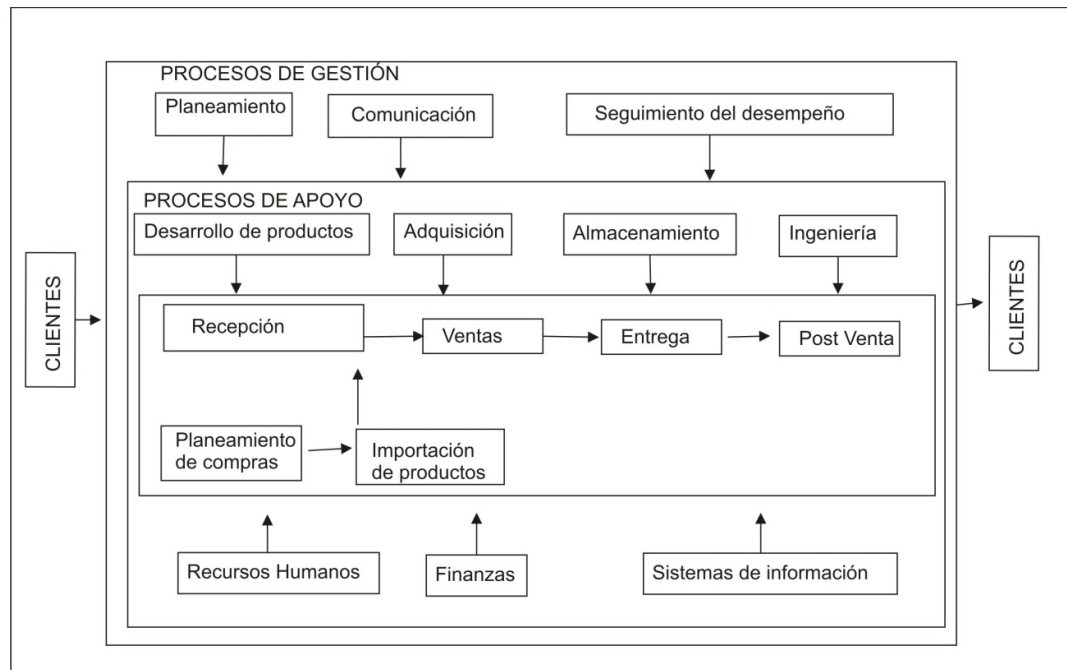
### **5.1.2.3. FASE 3 - MAPEAMIENTO DE LOS PROCESOS DE NEGOCIO DE LA EMPRESA**

El Mapeamiento de los procesos de la empresa fue elaborado a través de un intenso trabajo donde participaron gran parte del cuerpo gerencial de la empresa objeto de este estudio, bien como funcionarios de varias áreas de actividad. Para efecto de este trabajo los procesos de negocio que están sendo considerados son los siguientes:

- Comunicación.
- Planeamiento
- seguimiento del desempeño.
- Desarrollo de productos.
- Adquisición de productos.
- Almacenamiento.
- Ingeniería.
- Financiero
- Ventas.
- Planeamiento de compras.
- Importación de productos
- Recepción de productos.
- Entrega
- Post-venta.

A figura 5.2 Presenta un esquema con los procesos definidos para la empresa.

**Figura 5.2 - Procesos de la Empresa**



#### **5.1.2.4. FASE 4 - DETERMINACIÓN DE LOS PROCESOS CRÍTICOS**

A fin de determinar los procesos críticos de la empresa, alineados a las estrategias definidas en el planeamiento estratégico, fue utilizada una matriz de relación entre los objetivos estratégicos de la perspectiva de los procesos internos y los procesos de negocio establecidos en la etapa de mapeamiento de los procesos.

La matriz utiliza como escala tres valores, siendo:

- **1:** Cuando la relación es de poca intensidad:
- **3:** Para relaciones de media intensidad:
- **9:** Cuando el impacto del proceso en determinado objetivo es muy intenso.

Ocho personas completan esta matriz, siendo constituidas por dos directores, cuatro gerentes y dos consultores técnicos de la propia empresa, especializados en planeamiento estratégico. Cada persona completa una matriz y a partir de los resultados obtenidos fue construida una matriz representativa de opinión de este

grupo. Por lo tanto, se considera que el valor final para cada relación procesos de negocio versus objetivos estratégicos fuese aquella respondida por la mayoría de las personas. La Tabla 5.1 representa la matriz de la relación final.

Se observa que el proceso de rellenar esta matriz, con todas las personas reunidas al mismo tiempo, ciertamente proporciona una discusión bastante rica sobre los aspectos críticos de los procesos para el éxito en la aplicación de las estrategias. En este caso específico no fue posible realizar esta discusión en grupo; sin embargo se confirmó que hubo similitud entre las matrices rellenadas en forma individual.

Según el análisis de la matriz presentada en la tabla 5.1 se concluye que los procesos críticos en términos generales (con mayor puntuación) son Importación y Ventas.

A partir de la tabla 5.1 también se puede observar que:

- Los procesos de ingeniería, planeamiento y seguimiento del desempeño, almacenamiento, planeamiento de compras, recepción de productos e importación impactan de manera importante varios objetivos estratégicos, a pesar de no ser decisivos en el contexto global de las estrategias:
- Los objetivos "disponer de procesos de calidad y costos optimizados" y "Mejorar la gestión de costos" son impactados fuertemente por varios procesos:

**Tabla 5.1:** Matriz de relación procesos por objetivos

<b>ESCALA:</b>  <b>1: Relación débil.</b>  <b>3: Relación media.</b>  <b>9: Relación fuerte</b>	<b>OBJETIVOS ESTRATÉGICOS</b>								
	Disponer de procesos de calidad y costo optimizado	Mejorar la gestión financiera	Mejorar la gestión de costos	Adecuar la empresa a las demandas del mercado	Conocer y monitorear el ambiente de negocios	Mejorar la cadena de valor del cliente ofre. serv. personalizados	Actuar siempre de modo seguro, saludable y con resp. social y amb	Fortalecer las relaciones con el cliente y los proveedores	
<b>PROCESOS DE NEGOCIO</b>									<b>TOTAL DE PUNTOS</b>
Comunicación	1	1	3	1	3	3	9	9	30
Planeamiento y evaluación del desempeño	9	3	9	1	3	1	3	3	32
Desarrollo de productos	1	1	1	3	3	9	3	3	24
Adquisición de productos	3	3	9	3	1	1	3	1	24
Almacenamiento	9	1	9	1	1	1	9	1	32
Ingeniería	9	1	3	9	1	3	9	1	36
Financiero	9	9	3	1	3	3	1	1	30
Ventas	1	3	3	9	9	9	1	3	38
Planeamiento de compras.	9	1	9	3	3	3	3	1	32
Recepción de productos	9	3	3	9	3	3	1	1	32
Importación de productos	9	3	9	9	3	3	9	9	54
Entrega	3	1	3	3	1	9	3	3	26
Post Venta	1	1	1	3	3	9	1	9	28

- El objetivo "mejorar la gestión financiera" es influenciado fuertemente por el proceso financiero y el objetivo "conocer y monitorear el ambiente de negocios" es influenciado fuertemente por el proceso de ventas. Este hecho significa que el éxito de aquellos objetivos depende fuertemente del desempeño de estos procesos:
- Todos los objetivos presentan por lo menos un proceso con puntuación 9 en la matriz de relación fomentando una visión clara de cuales procesos deben ser mejorados para obtener un mejor impacto en los resultados buscando determinado objetivo.

Cabe indicar que la metodología aquí utilizada, para determinar los procesos críticos, presenta como base decisoria la mayor puntuación obtenida. Estos procesos presentan relación fuerte con muchos objetivos, haciendo con que un buen desempeño de los mismos catalice a implementación de las estrategias. Además de eso ayuda en la priorización de los recursos, cada vez más escasos, de forma que sea posible establecer prioridades con criterio.

Cabe indicar que lo afirmado en los párrafos anteriores no es definitivo dado que en un momento determinado la empresa puede decidir priorizar un determinado objetivo estratégico. En este caso el proceso a ser trabajado no sería, obligatoriamente aquella con mayor puntuación global, sino aquella que representa un valor de 9 en la matriz de relación para aquel objetivo.

#### **5.1.2.5. FASE 5 - DETERMINACIÓN DE LOS RESPONSABLES DE LOS PROCESOS**

Esta etapa solo fue aplicada parcialmente en la empresa, dado que esta fase tiene connotación operativa y permanente, garantizando procesos con cadena de valor eficientes y optimizados.

#### **5.1.2.6. FASE 6 - ESTABLECIMIENTO DE LAS INICIATIVAS. INDICADORES E METAS PARA LOS PROCESOS.**

Las iniciativas para los procesos críticos fueron definidas a través de una sesión de brainstorming con personas del área de producción y comercialización. Se parte de los objetivos estratégicos definidos por el BSC para generar las acciones, garantizando el alineamiento con las estrategias. Posteriormente, se definen indicadores y metas para cada acción, los cuales serán los objetivos para las salidas de cada proceso. El cuadro presenta los resultados obtenidos.

Se entiende que los indicadores y metas determinados en esta etapa son aquellos que miden el final del desempeño de los procesos. En la medida que ellos fueron creados a partir de los objetivos estratégicos, garantizan el alineamiento de los resultados de los procesos con los indicadores y metas de organización definidas en el Balanced Scorecard. Ver Cuadro 5.5.

**Cuadro 5.5:** Iniciativas para los procesos críticos

OBJETIVOS	INICIATIVAS DE LOS PROCESOS CRÍTICOS		INDICADOR	META
	IMPORTACION	VENTAS		
Disponer de procesos de calidad y costo optimizado	Importar productos dentro de los parámetros de calidad deseados		Numero de solicitudes de garantía de un producto/unidades de producto vendidos	< 5%
	Maximizar el aprovisionamiento de los productos mas rentables		Unidades de venta perdidas	< a 10 Unidades
	Optimizar el tiempo de importación en campañas especiales.		Día de llegada del producto – Día de confirmación del pedido	< a 30 días
Adecuar la empresa a las demandas del mercado	Importar nuevas líneas de productos específicos.		Nro de nuevos ítems correctos importados.	> 95%
		Desarrollar nuevos mercados para los principales productos	Nuevos mercados abarcados	Mercado actual
Mejorar la gestión de costos	Optimizar los costos de importación		Costo de importación/ suma de precios CIF	< 25 %
Conocer y monitorear el ambiente de negocios		Aumentar la participación de la empresa en el mercado de repuestos.	Ventas realizados por la empresa/ ventas totales en el mercado	> 10%
		Aumentar el conocimiento de los clientes a través de una mayor aproximación.	Numero de visitas e investigaciones de las necesidades de los clientes.	Mínimo 1 por trimestre
		Implementar una base de datos referente a los competidores (ventaja competitiva).	Base de datos	100% de las ventajas competitivas mapeadas.
Actuar siempre de modo seguro, saludable y con responsabilidad social y ambiental	Realizar auditorias respecto al comportamiento		Índice de actos seguros  # accidentes / # eventos riesgosos	< al 1 %
	Realizar reuniones de seguridad para todos los empleados			
	Investigar todos los accidentes e incidentes			
	Promover las acciones seguras			
Mejorar la cadena de valor del cliente ofreciendo servicios personalizados		Proporcionar soluciones a los mejores clientes a través de la implementación de nuevos productos y servicios.	Clientes satisfechos/ total de clientes atendidos	> al 98 %
Fortalecer las relaciones con el cliente y los proveedores	Mantener relaciones estrictas con los proveedores buscando mejorar la calidad del producto.		# de problemas de calidad de productos	0%
		Establecer comunicación permanente con los clientes	# de reuniones con el cliente	1 c/15 días



### **5.1.2.7. ALINEAMIENTO DE LAS TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN A LA ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL**

El alineamiento de las tecnologías de la información, con la estrategia, el balanced scorecard y la cadena de valor se realizó teniendo las siguientes consideraciones.

- Máxima intensidad (5): Representa la mejor solución posible en tecnología de información, considerando la alta relevancia de la herramienta tecnológica para mejorar la capacidad competitiva de la organización.
- Intensidad Media (3): La solución en tecnología de información atiende apenas en forma satisfactoria las necesidades de la organización.
- Intensidad Pequeña (1): La solución es tecnología de información es la más simple posible.

En función a lo anteriormente mencionado tenemos que:

1. Las soluciones de sistema de información que inciden directamente en la mejora de la capacidad competitiva de la empresa en un determinado campo de competición deben poseer en la matriz de análisis una máxima intensidad (5).
2. Las soluciones de sistemas de información de incidencia neutra deben tener intensidad media (3).
3. Las soluciones en tecnologías de información que no colaboran con la mejora de la capacidad competitiva de la empresa deben tener intensidad pequeña (1).

Los campos de competitividad fueron obtenidos a través de los análisis de las diferentes matrices anteriormente elaborados en función a los objetivos estratégicos, objetivos del balanced scorecard y procesos críticos.

**Tabla 5.2:** Soluciones de Sistema de Información para una empresa importadora

ESCALA:		CAMPOS DE COMPETITIVIDAD							TOTAL DE PUNTOS
		En precio	En proyecto de implementación de nuevos productos	En calidad de producto	En variedad de producto	En producto innovador	En calidad de servicio	Plazo de entrega de producto	
1: Relación débil.									
3: Relación media.									
9: Relación fuerte									
PRINCIPALES SISTEMAS DE INFORMACION EMPLEADOS COMO ARMAS DE COMPETICIÓN.									
MACRO- ARMA: GESTIÓN DE RELACIONES								4.3	
▪ Con clientes(CRM)	1	5	5	5	5	5	5	4.4	
▪ Con proveedores (SRM).	5	5	5	5	5	1	5	4.4	
▪ Con colaboradores (PRM).	1	5	5	5	5	5	3	4.0	
MACRO- ARMA: GESTIÓN DE PROVEEDORES								3.3	
▪ SCM	5	5	5	3	3	1	5	3.9	
▪ ECR	5	1	1	1	1	5	5	2.7	
MACRO- ARMA: INTELIGENCIA DE NEGOCIOS / BUSINESS INTELLIGENCE								1.9	
▪ Data mining	1	5	3	3	3	1	3	1.9	
▪ Data warehouse	1	3	1	1	1	1	5	2.1	
▪ Análisis multidimensional	3	5	3	3	3	3	1	1.6	
MACRO ARMA: GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO / KNODLEDGE MANAGEMENT (KM)								2.9	
▪ Portal	1	5	3	3	3	5	1	3.0	
▪ CMS	1	5	3	3	3	5	1	3.0	
▪ E-learning	3	1	5	1	3	5	1	2.7	
MACRO ARMA: GESTIÓN DE PROCESOS.								2.7	
▪ Workflow	3	5	3	3	3	5	5	3.9	
▪ BPM	3	5	5	5	5	5	5	4.7	

\* 5= Máxima intensidad, 3: intensidad media; 1: Baja intensidad

### **5.1.3. RESULTADOS**

Sobre la base de las iniciativas planteadas de acuerdo al cuadro 5.6 en la actualidad se ha logrado avances básicamente en el logro de los objetivos: Disponer de procesos de calidad y costo optimizado, Mejorar la gestión de costos y Adecuar la empresa a las demandas del mercado.

El objetivo “Disponer de procesos de calidad y costo optimizado” básicamente esta siendo abordada a través de la iniciativa “Maximizar el aprovisionamiento de los productos mas rentables”; es así que en la actualidad las ventas perdidas por falta de stock es prácticamente 0.

El objetivo “Mejorar la gestión de costos” ha sido parcialmente abordado a través de la iniciativa “Optimizar los costos de importación” y esto se logro a través de la sincronización de los pedidos y la respectiva consolidación de la carga. En ese sentido el costo de importación esta es en promedio 20% del valor FOB del producto.

A fin de alcanzar el objetivo “Adecuar la empresa a las demandas del mercado”; se trabaja básicamente en función a la iniciativa “Importar nuevas líneas de productos específicos”. Es así que el número de ítems correctos importados esta alrededor del 99%.

En lo referente a la aplicación de las tecnologías de información, en la actualidad básicamente se esta trabajando con un sistema basada en la filosofía CRM; y esta ha influido positivamente en el logro del objetivo “Adecuar la empresa a las demandas del mercado”. Otra herramienta que también ha permitido cumplir con los objetivos planteados en los párrafos anteriores es el BPM, en el rediseño de los procesos.

# **CAPITULO VI**

## **6.1. CONCLUSIONES**

- Con respecto a la identificación de las características generadoras de valor para el cliente esta se puede gestionar a través de la perspectiva clientes y procesos del Balanced Scorecard. Esto es a partir de la evaluación de las necesidades de los clientes y valores de los indicadores obtenidos en la perspectiva cliente con la consiguiente alineación de la cadena de valor, de la perspectiva de procesos, dirigidos a satisfacer esa necesidad.
- Los procesos empresariales deben tener relación con los objetivos de la organización por lo que no se puede tratar de manera aislada. En ese sentido la manera más eficiente de redefinir los procesos estructurales es a través del análisis de los indicadores obtenidos en la perspectiva clientes, procesos y formación y crecimiento.
- Las características generadoras de valor del sistema logístico se obtiene a partir del análisis de la cadena de valor de la perspectiva de procesos en función a los indicadores de la perspectiva clientes y financiero.
- El modelo de gestión del conocimiento debe promover el mejoramiento de la organización como un todo y su aplicación esta englobada en la perspectiva aprendizaje y crecimiento.
- El balanced Scorecard y el Planeamiento estratégico son dos herramientas complementarias y se relacionan a través de los objetivos estratégicos.
- Las tecnologías de información se desenvuelven a través de todas las perspectivas del balanced scorecard, todos los componentes de la cadena de valor de los procesos.
- Las tecnologías de información deben estar alineadas al plan estratégico, al balanced scorecard y a la cadena de valor.

- Las tecnologías de información en los aspectos operativos deben satisfacer las necesidades de información para el cumplimiento de los objetivos de las diversas perspectivas del balanced scorecard.

## **6.2. RECOMENDACIONES**

- Definir consejos de evaluación, de los objetivos estratégicos, que permita evaluar de manera sistémica el nivel de desempeño de la empresa con respecto a los indicadores preestablecidos en el Balanced Scorecard y Cadena de Valor.
- Redefinir todos los procesos relacionados con logística y ventas; y a partir de ella, establecer planes sectoriales que permita alcanzar los objetivos a través de los indicadores.
- Diseñar un sistema de información logística que permita gestionar eficazmente el proceso de importación en función a las necesidades actuales, calidad de producto, plazo, consolidación.
- Definir la cadena de valor del proceso logístico.
- Facilitar la participación de todos los integrantes de la organización en el planteamiento de las iniciativas estratégicas, los indicadores etc.
- Promover la mejora continua de los procesos críticos, definidos a través de su relacionamiento con los objetivos estratégicos, buscando la satisfacción del cliente.
- Diseñar un sistema de información enfocada a la obtención, almacenamiento, procesamiento y distribución de datos referentes al tamaño del mercado, características de los clientes, lugar de trabajo de las unidades, perspectiva de crecimiento del mercado, características psicológicas de los encargados de compras, competidores.
- Diseñar un sistema de conocimiento que permita el aprendizaje a nivel de toda la organización sobre productos, procesos, mercado etc.

## **CAPITULO VII**

### **REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS**

- AGIP Valverde, Johanna; Mejora Continua y Reingeniería de Procesos de Negocio (2005)..
- AGUDELO Solano; Hernando Andrés; Análisis y diseño de un sistema de información en la parte operativa, para la empresa importadora Gran andina Ltda; Pontificia Universidad Javeriana Bogota 2004.
- AGUILAR Stancic; Analaura - Evolución de la Segmentación de Mercados en la Estrategia de Marketing - 2004 - Universidad de Chile.
- ALBERTIN (2005) Sistemas de Información Gerencial. Cuarta Edición, Editorial McGraw-Hill.
- ÁLVAREZ, J.C.; GARCÍA, E. (1996): «Factores de éxito y riesgo en la pyme: Diseño e implantación de un modelo para la mejora de la competitividad», Economía Industrial, n.º 310, pp. 149-161.
- ALVEAR Rodríguez; Tatiana: Ronda Ceballos; Carlos - Sistemas de Información para el Control de Gestión; Un apoyo a la gestión empresarial; Universidad de Chile; 2005.
- AMIT, R. y Zott, C. (2001), "Value Creation in e-business", Strategic Management Journal, Vol. 22, núm. 6/7, pág. 493–520
- ANDREU, R.; Sieber, S. (2000), "La Gestión Integral del Conocimiento y del Aprendizaje", Economía Industrial.
- ANTELO, Eduardo Tecnologías de información al servicio de la competitividad. 2008 Bogota Colombia Bolsa Boliviana de Subcontratación
- ARANDA Batocchio Maria Cristina; Um sistema especialista para tomada de decisão na area de marketing estratégico; Universidade Estadual de Campinas; 2002.
- ARGYRIS, C. Knowledge For Action. San Francisco: Jossey-bass, 1993.
- ATMELLA, E. (2002) Marketing Farmacéutico. Editorial Gestión 2000 Madrid, España.
- AUDY, J. L. N. et al. Modelo de planejamento estratégico de sistemas de informação: a visão do processo decisório e o papel da aprendizagem organizacional. In : ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓSGRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 24., 2000, Florianópolis. Anais. Florianópolis: ANPAD, 2000.

- BALLOU, R. H. Gerenciamento da cadeia de suprimentos: planejamento, organização e logística empresarial. Porto Alegre: Bookman, 2004.
- BALLOU, R. H. Logística Empresarial. São Paulo: Atlas, 1993
- BALLOU, Ronald H. Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos: planejamento, organização e logística
- BREENE, Tim y Nunes, Paul F. (2008) "Organizaciones de alto rendimiento" Accenture Institute (Massachusetts).
- BUENO, E. (2002): "Enfoques principales y tendencias en Dirección del Conocimiento" (Knowledge Management). Capítulo del libro "Gestión del Conocimiento: desarrollos teóricos y aplicaciones". Ediciones la Coria, Cáceres.
- BUENO, E.; Rodriguez Antón, J. M.; Salmador, M. P. Knowledge creation as a dynamic capability: Implications for Innovation management and organisational desing. Ref. revista / Libro: International Journal of Technology Management 2008.
- BUSTELO, Ruesta C. – Amarilla Iglesias R.; Gestión del conocimiento y gestión de información, Boletín del Instituto Andaluz de patrimonio Histórico, VIII (34), 2001
- CAMPOS, José. Cenário Balanceado: painel de indicadores para a gestão estratégica de negócios. São Paulo: Editora Aquariana Ltda., 1998.
- CAROLINA, Andino Maria; Rubens Fava, Planeamiento Estratégico; Brasil Gestion Empresarial 38, 2002.
- CAVALCANTE Marcos; Gomes Elizabeth; Pereira André Gestao de empresas na sociedades do conhecimento: un roteiro para acao; Rio de Janeiro; Campus, 2001.
- CERTO, Samuel; PETER, Paul. Administração estratégica: planejamento e implementação estratégica. São Paulo: Makron Books, 1993.
- CHESBROUGH, H.W. y Rosenbloom, R.S. (2002), "The role of the business model in capturingvalue from innovation: evidence from Xerox Corporation's technology spin-off companies",Industrial and Corporate Change, Vol. 11 (3), p. 529-555
- CHESNAIS, F. 2001 La théorie du régime d'accumulation financiarisé: contenu, portée et interrogations. Ponencia presentada en el Forum de la régulation, Paris, 11 y 12 de octubre, mimeo.
- CHING-CHIH Chen, "Technological Potentials for the Global Digital Library," In:Proceedings of the International Conference on National Libraries - Towards the 21st Century,Taipei, Taiwan, April 20-24, 1993. Taipei, Taiwan: National Central Library. pp. 859-868

- CHRISTOPHER, M. Logística e Gerenciamento da cadeia de suprimentos: Estratégias para a redução de custos e melhoria dos serviços. São Paulo: Pioneira, 1997.
- COLLINS, J. C.; PORRAS, J. I. Construindo a Visão da empresa. HSM Management, ano 2 ,n.7,p.32-42, mar./abr. 1998.
- CONTADOR, Jose Celso. Método de planeamiento estratégico de Sistemas de información por campos y armas de competición. Congreso anula de tecnologías de información CATI 2004.
- DAVENPORT, T.H. y Prusak, L. (1998) Working Knowledge. How organizations manage what they know. Harvard Business School Press. Boston, Massachusetts.
- DAVENPORT, Thomas H., and Lawrence Prusak. 1998. Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know. Cambridge, MA: Harvard Business School Press.
- DOUGLAS Alexandre Simon; BALANCED SCORECARD VOLTADO PARA EMPRESAS DE PEQUENO PORTE XVIII Congresso Regional De Iniciação Científica e Tecnológica Centro Federal de Educação Tecnológica de Pelotas
- EVANS, P., Wurster, T.S. (1997), "Strategy and the new economics of information", Harvard Business Review, September-October, pp.71-82.
- FABRI Augusto, Luiz Trindade Andre; O Alinhamento Estratégico de Negócios e Tecnología da Informação nos Cursos de Computação, Administração e Engenharia de Produção Jose Universidad de Sao Paolo 2003
- FLORES Ignacio - Lillo Enrique – Ortiz Cristóbal - Pozo Nicolás.2006 Descripción y Análisis del Estudio Nacional sobre Tecnologías de Información (ENTI) Pontificia Universidad Católica de Chile.
- FUENTES Alejandro, Sainz-Jean Felipe y Silva Diego; Diseño de sistema de información para la empresa Sal Lobos s.a; Chile; 2000.
- FURLAN, J. D. Como elaborar e implementar o planejamento estratégico de Review. Ler trimestre, 1990. Pag 75-94
- Gabriel Olamendi [www.estoesmarketing.com](http://www.estoesmarketing.com) 2009
- GARCÍA Erquiaga, Eduardo. La incidencia del entorno en la competitividad de la Pyme: pequeñas empresas de alto rendimiento. En Ata dirección. Barcelona: s.e. No 177(Sep.-Oct. 1994)..p.p. 65-74
- GARCÍA, Erquiaga Eduardo; FORMACIÓN DIRECTIVA Y CAPACIDAD COMPETITIVA: ENTRENANDO PARA EL ÉXITO EMPRESARIAL 2007 ICE
- GARVIN 1998 The knowledge creating company; Harvard review on knowledge management.



- GAYLE, L. (1999). Contabilidad y Administración de Costos. Sexta edición. Editorial McGraw-Hill. México.
- GIBSON- Ivancevich- Donnelly. Las Organizaciones: Comportamiento,. Estructura, Procesos. Editorial Mc Graw Hill. Décima Edición. Chile. 2001. ...
- GUIMARAES, Mirella de Barros Lima; Balanced Scorecard aliado à Gestão do Conhecimento, estudo de caso em uma empresa de logística. 2005 . São Paulo, Aquariana, 1998.
- GUIADO Tato, M.; Estructura Financiera y capacidad competitiva; Revista europea de dirección y economía de la empresa vol 1<sup>a</sup> 1 2000
- GUIADO Tato, Manuel : Internacionalización de la empresa : Estrategias de entrada en los mercados extranjeros; Universidad Pablo de Olavide, España 2005. hispanoamericana. Mc Graw Hill México.
- HAMEL G. y Prahalad: C.K. "El propósito estratégico". Harvard- Deusto Business.
- HORNGREN, CH. et al (1996). Contabilidad de Costos. Un Enfoque Gerencial. Editorial Prentice-Hall. México.
- HORNGREN, FOSTER Y DATAR (1996) Contabilidad de costos: Un enfoque gerencial. ( 8ª Ed.) México: Prentice Hall
- HUANG, K. Y. & Wang, R. (2000). Calidad de la Información y gestión del conocimiento. Madrid: AENOR N.A. implementação e controle. Rio de Janeiro: LTC – Livros técnicos e científicos, Belo Horizonte: Fundação João Pinheiro, 1979. 181p.
- MARCOVITCH Jacques y Davi Silber Simão; Universidad de San Pablo. 2000 brasil.
- JOHANSON, McHugh, Pendlebury y Wheeler. Reingeniería de Organizaciones. 1995.
- JUNNARKAR, B. & Brown, C. (1997). "Re-assessing the enabling role of information technology in KM." Journal of Knowledge Management, 1(2), 142-148
- KAPLAN, R. & NORTON, P. The Balanced Scorecard: translating strategy into action. Boston: Harvard Press, 1997.
- KAPLAN, Robert S. & NORTON, David 2004
- KAPLAN, Robert S. & NORTON, David P., A Estratégia em Ação: Balanced Scorecard –. Rio de Janeiro, Campus, 1997.
- KAPLAN, Robert S. NORTON, David P. La Estrategias en acción Balanced Scorecard. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

- KIMURA, Herbert; SUEN, Alberto Sanyuan; MORI, Roberto Giro; ISHIKAWA, Sérgio; HANASHIRO, Darcy Mitiko Mori. Avaliação de Desempenho Empresarial em Novos Ambientes Competitivos Através do Balanced Scorecard. In: IV SEMEAD, 1999.
- KINNEAR y Taylor (2000) Investigación de mercados McGraw Hill Interamericana Santa fe de Bogota Colombia 2000
- KOTLER Philip (1975), planificación estratégica
- KOTABE e Helsen (2000), compra importador
- KOTLER (1992, p.63)
- KOTLER, Philip (1986), "Megamarketing," Harvard Business Review, March-April, 117-24.
- KOTLER, Philip y Gary Armstrong (1991). Fundamentos de mercadotecnia, 2a edición. Prentice Hall.
- LANGNER Carmen y Rivas Carolina. "Guía de fomento de cadenas de valor", Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit GMBH (GTZ), El Salvador, 2009
- LANGNER Carmen y Rivas Carolina cadena de valor
- LATIMER, MICHAEL, (2001a) "El abanico de costos" en Trend Management, vol.4, N°1
- LIMA, E. O. As Definições de Micro, Pequena e Média Empresas Brasileiras como Base para Formulação de Políticas Públicas. Anais do II Encontro de Estudos Sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas - EGEPE. 2001.
- LIMA, Paulo Henrique Seadi Moreira. Análise Crítica da Implantação do Balanced Scorecard: O Caso da Área de Pelotização da – CVRD Cia Vale do Rio Doce. Florianópolis. 2003, 132p. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção), Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina —UFSC, 2003.
- MACEDO da Silva Gleidson; Renata Ferreira Borges; João Paulo Marques Moraes, A IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA PEQUENAS EMPRESAS, BRASIL, 2008.
- MACEDO et. al, 2007 plan estratégico
- MAHADEVAN (2000) internet economy
- MALLO, C. et al. (2000) Contabilidad de Costos y Estratégica de Gestión, Prentice Hall & Pearson Educación. Madrid.
- MARINHO e PIRES, 2002, p. 15 logística

- MARINHO, S. V. Utilização do Conceito da Gestão Estratégica de Custos dentro do Balanced Scorecard. Florianópolis: UFSC, 1999. Dissertação. (Mestrado em Engenharia de Produção) PPGE/UFSC.
- MASI, R.T. O levantamento das necessidades de treinamento em ambientes gerenciados pelo Balanced Scorecard. Florianópolis: UFSC, 1999. Dissertação. (Mestrado em Engenharia de Produção) PPGE/UFSC.
- MCAFEE, 2000a; Brynjolfsson y Hitt, 1996; Jorgenson y Stiroh, 1995; Greenan y
- MEDEIROS de Barros José Glenio (UNITAU) glenio@unitau.br Flávio Mendes Furtado (UNITAU) fm.furtado@terra.com.br Pedro Agostinho da Silva Neto (UNITAU) pedro.neto@acquire.com.br Valdemir Peixinho Vital (UNITAU) vpeixinhovital@uol.com.br
- MINTZBERG, H., AHLSTRAND, B., LAMPEL, J. Safári de Estratégias. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- modelo de Henderson y Venkatraman (1993) estrategia bsc
- MORA et. Al, 2000 Walter Schupnik Evaluacion interna de las Ventas Mexico
- MORALES Gonzáles Maria Antonia y Pech Varguez José Luís; Competitividad y Estrategia; Universidad de Merida; Venezuela (2000)
- MORENO, Zahira; Diagnóstico de la capacidad competitiva de la PYME del Sector Artes Gráficas del Estado Lara; 2003; Venezuela
- MOSINANN, Clara Pellegrinello; FISH, Sílvio. Controladoria, Seu papel na administração de empresas. 2ª edição. São Paulo, Ed. Atlas, 1999.
- MOTTA, P. R. Dimensões gerenciais do planejamento à gestão estratégica. Caderno de administração. Belo Horizonte, v.1, n.1, p.1-7. 1992.
- MUÑOZ Seca, B.; Riverola, J. (1997), "Gestión del Conocimiento", Biblioteca IESE de Gestión de Empresas, Universidad de Navarra, Folio, Barcelona.
- NASCIMENTO, Demóstenes Paulo do. Planejamento Estratégico. Consultor em Programas de Qualidade. Disponível no site: <http://notitia.truenet.com.br/desafio21>. Acesso em: 12/10/09.
- NITERÓI, RJ; Implantação do balanced scorecard em uma empresa de serviços; IV Congresso nacional de excelência em gestão Brasil, 31 de julho, 01 e 02 de agosto de 2008.
- NONAKA, I. (1991) "The knowledge creating company." Harvard Business Review, 69, (Nov-Dec), 96-104
- NONAKA, I. (2000). La Empresa Creadora de Conocimiento. En Gestión del Conocimiento. Harvard Business Review. Deusto.

- NONAKA, I. y Takeuchi, H. (1997). Die Organisation des Wissens. Wie japanische Unternehmen eine brachliegende Ressource nutzbar machen. Frankfurt am Main New York: Campus Verlag.
- NONATA. L. Toyama. R. y Nagata. A (2000): A Firm as a Knowledge-Creating Entity: A New Perspective 011 the Theory of the Firm. Industrial and Corporate Change. vol 9. Nº 1..
- NUNES Paul F., Firstbrook Caroline y Ellis James M.; Nuevas decisiones para nuevos retos. Harvard Business Review 2008
- O'BRIEN, James A. (2001) Sistemas de Información Gerencial. Cuarta Edición, Editorial McGraw-Hill.
- OLIVIERA planeamiento estrategico
- OLVE, Nils-Göran, ROY, Jan & WETTER, Magnus. Performance Drivers: A practical guide to using the Balanced Scorecard. London, John Wiley & Sons, 1999.
- PARASURAMAN, Zeithaml, Berry; "A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research", 1985 Parasuraman, Zeithaml y Berry (1985; 1988) calidad servicios
- PICÓN Cruz Juan Carlos, Baltodano Zúñiga Víctor Julio; El Caso de las Comunidades Cercanas al Proyecto Turístico Papagayo, Guanacaste, Costa Rica. Revista InterSedes. 2006
- PICON Cruz Juan Carlos, Baltodano Zúñiga Víctor Julio; Capacidad competitiva de las microempresas de hospedaje. Guanacaste, Costa Rica 2005
- PORTER Michael, 2003. "The Economic Performance of Regions," Regional Studies, Taylor and Francis Journals, vol. 37(6-7), pages 545-546, August
- Mintzberg, Ahlstrad y Lampes (2000, p.19)
- PORTER y Millar (1985:160) tic
- PORTER, 2001
- PORTER, M. (1985) Competitive Advantage, Free Press, New York, 1985.
- PORTER, M. (1987) "From Competitive Advantage to Corporate Strategy", Harvard Business Review, May/June 1987, pp 43-59.
- PORTER, M. (1990, 1998) "The Competitive Advantage of Nations", Free Press
- PORTER, M. (1998a) On Competition, Boston: Harvard Business School, 1998.
- PORTER, M. E. 2001. Strategy and the internet. Harvard Business Review (March): 63-78.
- PORTER, M. Estrategia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. Rio de Janeiro: Campus, 1991.

- PORTER, Michael. Estrategia Competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. Rio de Janeiro: Campus, 1989.
- PRIDE W. Y Ferrel, O. Marketing: Conceptos y Estrategias. Mexico McGraw Hill 1995.
- RADIATI, O. Angel. ¿Nos ocupamos en mantener y mejorar la competitividad de nuestra empresa? Revista Lila Nº 25 - Enero-Febrero 2000.
- RAPP, S. y Colüns, T. (1991) El gran giro de la mercadotecnia. (I laas. R. trad.) México: McGraw HUI. (Trabajo original publicado cu
- RAYPORT Jeffrey F.; Jaworski bernard J.: " e-Commerce", McGraw Hill, Primera Edicion en español, 2003. Pag5.
- RAYPORT y Sviokla, 1996 Mercado electronico
- REZENDE, D. A.. Planejamento de Sistemas de Informação e Informática. São Paulo: Atlas, 2003.
- REZENDE, D. A.; ABREU, A. F. Planejamento estratégico da tecnologia de informação; Revista de administração mackenzie Ano 3, n.2, p. 39-51 São Paulo; 2002.
- ROSENBLOOM, Richard S. , and William J. Spencer, 2000. Engines of Innovation: Industrial Research at the End of an Era. Harvard Business School Press: Boston, MA
- RUDI, Enrique Roberto LA VELOCIDAD DE ROTACIÓN DEL STOCK 2004 Enrique, 2004 rotacion de stock
- SANGUINO Galván, Ramón; Bañegil Palacios, Tomás M. Gestion del conocimiento y estrategia; Universidad de Extremadura; España 2005.
- SENGE, Peter. 1992. La Quinta disciplina: el arte y práctica de la organización inteligente. Buenos Aires: Granica. Edición original : 1990. The fifth discipline: The Art & Practice of Learning Organization. EEUU: Doubleday.
- SHANK JOHN y GOVINDARAJAN V. (1995), "Gerencia Estratégica de Costos". Grupo Editorial NORMA. 1990
- STAIR, M. R; RAYNOLDS, W. G. Principio de Sistemas de Informação: uma
- STANTON J. William (2004). Fundamentos de Marketing. Quinta edición. Editorial
- SVEIBY KE: Intangible revenues. Article, A Knowledge-based Theory of the Firm To guide Strategy Formulation 1998.
- SVEIBY KE : Intellectual Assets Monitor, 1997
- TAMAMES, Ramón. Estructura Económica Internacional. Alianza Editorial, Madrid 1975 y 1982

- TAVARES, M. C. Planejamento Estratégico: A Diferença entre Sucesso e Fracasso Empresarial. Harbra. 1991.
- TAYLOR, J. (1997). Planeación de mercadotecnia. [Diskette]. Disponible: Prentice Hall.
- TERENCE, A.C.F. (2002), "Planejamento Estratégico como Ferramenta de Competitividade na Pequena Empresa
- TERENCE, A. C. F., ESCRIVÃO, E.,. As Particularidades das Pequenas Empresas no Planejamento Estratégico: A Elaboração de um Roteiro Prático. Anais do II Encontro de Estudos Sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas - EGEPE. 2001. p. 592-602.
- THOMPSON & Strickland (1999), Strategic Management 11a edición, Editorial McGraw Hill.
- THOMPSON, Arthur; STRICKLAND, III J. Planejamento estratégico: elaboração, implementação e execução. São Paulo: Pioneira, 2000.
- TISSEN, R.; Andriessen, D. y Lekanne Deprez, F. (2000): "El Valor del Conocimiento para aumentar el rendimiento en las empresas". Prentice Hall. Madrid.
- TIWANA Amrit The Essential Guide To Knowledge Management: E-business And Crm Applications(Paperback - 2000-12-16)
- TROUT, J. y Rics. A. (1993) Lux 22 leyes inmutables de la Mercadotecnia. México: McGraw Hill.
- VASCONCELLOS FILHO, P. Planejamento estratégico: formulação 2002.
- VIAPIANA, C. Fatores de Sucesso e Fracasso da Micro e Pequena Empresa. Anais do II Encontro de Estudos Sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas – EGEPE. 2001. p. 505-525.
- WIÑASKY Marcelo; profesor del Centro de Estudios para el Desarrollo Exportador (Cedex) de la Universidad de Palermo. 2009 La Nacion Digital Argentina.